全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富改变命运　故事启迪人生

全球商界奇才的经营故事　世界顶级富豪的财富盛会

福布斯财富故事会



◎福布斯全球顶级富豪成功商道◎

刘红强　陈润　著

富豪是怎样诞生的？他们的背后又有怎样鲜为人知的故事？他们从事什么行业？经营什么产品？运用什么策略、模式达到快速积累财富的目的？太多的疑问在人们的脑海里翻滚，迫切地希望找到答案，找到打开财富之门的钥匙。

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

财富改变命运　故事启迪人生

全球商界奇才的经营故事　世界顶级富豪的财富盛会

理想藏书5518 8

福布斯财富故事会

刘红强　陈润　著



◎福布斯全球顶级富豪成功商道◎

新世界出版社
NEW WORLD PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

福布斯财富故事会：福布斯全球顶级富豪成功商道 / 刘红强，陈润著.
—北京：新世界出版社，2009.1
ISBN 978-7-5104-0007-0

I. 福… II. ①刘… ②陈… III. ①企业管理—经验—世界—通俗读物 ②企业家—生平事迹—世界—现代—通俗读物 IV. F279.1-49 K815.38-49

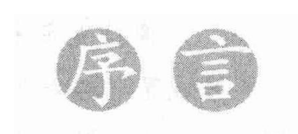
中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第194738号

福布斯财富故事会：福布斯全球顶级富豪成功商道

作　　者：刘红强　陈　润
出 品 人：杨雨前
选题策划：宿春礼　邢群麟
责任编辑：杨艳丽　许长荣
装帧设计：尹帅
版式设计：华夏书网
责任印制：李一鸣　黄厚清
社　　址：北京市西城区百万庄大街24号（100037）
总编室电话：+86 10 6899 5424　6832 6679（传真）
发行部电话：+86 10 6899 5968　6899 8705（传真）
本社中文网址：http://www.nwp.cn
本社英文网址：http://www.newworld-press.com
版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn
版权部电话：+86 10 6899 6306
印刷：保定天德印务有限公司
经销：新华书店
开本：787×1092　1/16
字数：250千字　　**印张**：19
版次：2009年1月第1版　　2009年1月河北第1次印刷
ISBN：978-7-5104-0007-0
定价：35.00元

新世界版图书　版权所有　侵权必究
新世界版图书　印装错误可随时退换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



序言

“财富可以成为一件宝物，因为它意味着权力，意味着安逸，意味着自由。”这是名人詹·拉·洛威尔对财富意义最坦诚的描述，这句话道出了许多财富追逐者的心声。财富是衡量成功的重要指标，人们追求财富，是希望获得尊重，成为赢家。经济学大师梭罗说过：“在尊贵平凡的排序上，财富一直是最重要的指标，而且正日渐成为衡量个人价值的唯一标准。如果你想证明自己，就必须参与这个游戏。如果你不参与，那么你就注定沦为次等。”

不管你是否愿意，事实上大家都在财富的游戏中演绎故事，诠释生命。无论亿万富豪还是平民布衣，无论贵商巨贾还是贩夫走卒，人们都怀揣财富梦想，有意无意地在关注财富故事。于是，每年的福布斯全球富豪榜也会吸引亿万人的眼球。

福布斯全球富豪榜的新榜单上，占据首富宝座长达13年之久的比尔·盖茨悄然退到第三位，桂冠被股神巴菲特摘取，他以620亿美元的巨额财富问鼎。虽然首富的桂冠易主，但是通过观察我们可以发现，近几年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排在福布斯富豪榜前50位的富豪并没有太大变化，他们是该榜单的“常住人口”，像拉克希米·米塔尔、卡洛斯·斯利姆·埃卢、英格瓦·坎普拉德、李嘉诚等，总会排在前列。纵使岁月流逝，排名有所升降，财富有所增减，但是，积累财富的故事依然精彩，拥有财富的哲理依然深刻，永不退色。

50位富豪是怎样诞生的？他们的背后又有怎样的故事？他们从事的是什么行业？做的是什么产品？运用什么策略或者模式达到快速积累财富的目的？别人能如此富有，我为什么不能？太多的疑问在人们脑海里翻滚，人们迫切地希望得到答案，领略获得财富的真谛。

如果让所有的富豪出来回答这些疑问，恐怕故事结束的时候，我们已经过了追逐财富的年龄。而让其中有特点、有代表性的富翁给大家讲述自己创造财富的故事，想必更为现实。于是，《福布斯财富故事会》与读者见面了。20位顶级富豪“聚集”在一起，将他们的财富真经毫无保留地奉献出来，实在是一场难得的财富盛宴。

在这场别开生面的盛世“聚会”中，有世人皆知的微软前总裁比尔·盖茨，也有新登上首富宝座的巴菲特；有年轻的电脑天才戴尔，也有步入高龄的欧莱雅女王莉莉安妮·贝当古；有苹果永久CEO史蒂夫·乔布斯，也有Google的三驾马车拉里·佩奇、谢尔盖·布林和埃里克·施密特；有“投资界魔鬼”之称的索罗斯，也有非主流资本家布兰森。他们是欧美财富界的杰出代表，也是世界企业家和投资者学习的楷模。

当然，更令人感兴趣的，恐怕是此前极少露面的新富豪。他们不是来自经济高度发达的美国，也不是来自商贾云集的欧洲，他们是在世界经济新格局中成长起来的后起之秀。这里面有印度的世界钢王拉克希米·米塔尔、中东的传奇王子阿尔瓦利德、拉美首富卡洛斯，以及日本的互联网造梦者孙正义。他们是新焦点的聚集者，人们从此将财富的目光由欧美转向世界各地。

在新近几年的福布斯榜单上，越来越多的中国富豪在刷新着纪录，细心的读者会发现，在本书中，我们可以找到其中的杰出代表，他们是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华人首富李嘉诚、“雅虎酋长”杨致远（台湾出生，美国国籍）、“中国互联网之父”马云。中国的富翁带给人们一个强烈的信号：东方人的智慧之光，将由财富诠释新的含义。

当然，熟悉或者陌生的名字只是一个代号，背后离奇或者艰辛的故事才是精华所在。富豪们的创业、守业、兴业之路，只有经过字里行间有血有肉的描述，才能深入我们的内心，让思想的顽石撞出火花，走出属于自己的财富之路。

对于财富的内涵，我们显然无法用堆积如山的金钱、挥霍无度的洒脱、趾高气扬的尊贵、翻云覆雨的权力来简单概括，它包括人生的另外一个境界。书中从诸位富豪正直坚毅的为人品格、乐观豁达的处世态度、破釜沉舟的过人胆识、高瞻远瞩的超前眼光等多种角度，阐释了财富折射出的人性真、善、美的光辉。

这些财富榜上无法量化、肉眼难及的精神力量和人格魅力，是富豪们成功的基石，也是怀揣财富梦的人应该汲取的精华。当你紧跟其后、潜心模仿的时候，你的内心无形中修炼出的伟大力量，正是你通往财富的金光大道。当一个人具备富豪们的精神品质，他想拒绝财富恐怕比追逐财富还要困难。

当然，在辽阔的土地上，撒下种子，会长成一片森林，但是参天大树却屈指可数，木秀于林的风光只归少数人享有。我们能体会一粒种子长成参天大树的艰难，或许小鸟啄食、洪水浸泡、狂风卷走、烈日暴晒……任何一个小小的不确定因素，都足以让它在萌芽之前远离生命的气息。但是，亿万富豪用生动的故事告诉我们一个深刻的道理：只要我们怀抱希望的种子，我们就有机会成为栋梁之才。

沿着高山的足迹攀登，我们能体会太阳的温暖；顺着拍岸的涛声倾听，我们能感受大海的宽广；手捧《福布斯财富故事会》，我们能深刻感受财富的力量。

战国时期的伟大思想家荀子说过：“不登高山，不知天之高也；不临深溪，不知地之厚也。”我们站在全球富豪的肩膀上，探寻他们财富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的秘密所在，只会看得更远、体会更深。从精彩的故事里，我们能品味财富的哲理、做事的智慧、为人的修养，找到通往财富的阶梯。

将财富的内在故事最广阔、最深入地呈现给读者，是我们写作这本书的初衷；让读者通过本书绕过弯路，前进得更轻松，步子更豪迈，是我们最大的愿望。榜样给予我们的力量，会让我们的灵魂接受醍醐灌顶的洗礼，让我们的生命获得脱胎换骨的新生。

我们的财富道路，从此转弯；我们的生命历程，从此精彩。全球顶级富豪故事，伴你在追求财富梦想的道路上一路同行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

第一章 世界股神：巴菲特→1



数字止痛药 …… 2
送报中的经济学 …… 3
火红的弹子球机生意 …… 6
100美元创立财富公司 …… 7
这是我的救生圈 …… 10
挽吉列于即倒 …… 13
“我不会将财产留给自己的孩子” …… 16

第二章 拉美首富：卡洛斯·斯利姆·埃卢→19



父亲留给他的最珍贵的财富 …… 20
人生转折的一次授课 …… 21
共同命名的卡尔索集团 …… 23
鲸吞墨西哥的收购狂潮 …… 25
点石成金的电话公司 …… 27
震撼美国人的CompUSA收购案 …… 30
国家大盗还是救世主 …… 33

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章 IT领袖：比尔·盖茨→35



从小不甘落人后 …… 36
有事没事钻机房 …… 37
从哈佛退学 …… 39
“寄生”于MITS公司 …… 42
借来的MS-DOS系统 …… 44
上瘾后，再收钱 …… 47
美国司法部起诉“垄断魔王” …… 49
580亿的裸捐 …… 51

第四章 世界钢王：拉克希米·米塔尔→53

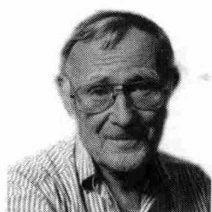


豪宅里的鸿门宴 …… 54
钢铁王国成就霸业 …… 56
以金钱为名字的富翁 …… 58
东欧“侏罗纪公园” …… 59
到中国狩猎 …… 61
米塔尔：英国人最恨的外国人 …… 63

第五章 宜家“家长”：英格瓦·坎普拉德→65

质疑：谁知道这位世界首富 …… 66
天才：兜售快乐的小货郎 …… 67

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



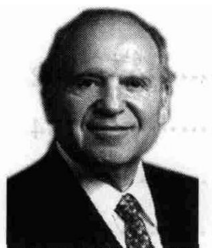
厨房：宜家诞生的地方 …… 68
约会：人生的重大转折 …… 70
战争：七个脑袋的怪兽 …… 72
新世纪：端盘子的与总裁拿一样的奖金 …… 75
财富：出了名的“吝啬鬼” …… 76

第六章 华人首富：李嘉诚→79



别人自学，我是“抢学” …… 80
杂志上翻出的生意 …… 82
母亲送他“两袋谷种” …… 84
不赚钱的事更应该做 …… 86
地铁招标，“超人飞天” …… 89
退出“龙虎斗”，收获万贯财 …… 90
主动挂帅拯救塑胶业 …… 92

第七章 美国赌王：谢尔登·阿德尔森→94



苦肉计借来的200美元 …… 95
COMDEX绝处逢生 …… 97
独具慧眼开启赌王大门 …… 100
发配荒郊野外 …… 103
贴身肉搏何鸿燊 …… 105

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章 硅谷"坏孩子"：拉里·埃里森→108



成为班上最富有的人 …… 109
传奇从IBM的一篇论文开始 …… 110
埃里森的第一笔大交易 …… 113
如法炮制的Oracle 5.1 …… 115
收购仁科 …… 117

第九章 欧莱雅女王：莉莉安妮·贝当古→ 121



无人知道的名人 …… 122
守望父亲的爱 …… 123
欧莱雅的代言人 …… 125
树袋熊与桉树 …… 127
美丽新世界 …… 129

第十章 中东传奇王子：阿尔瓦利德→131



叛逆少年的军校生活 …… 132
从3万美元到200多亿美元 …… 134
由倒闭边缘成为最赚钱 …… 136
高于市价50%的出价 …… 138
米老鼠不再哭泣 …… 140
中国银行这颗"问路石" …… 143

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章 Google三驾马车：拉里·佩奇、谢尔盖·布林和埃里克·施密特→145





从车库公司到互联网弄潮儿 …… 146
遇见施密特 …… 147
成为最好的捕鼠器 …… 150
任何人都可以是它的客户 …… 152
房东的创意造就无数百万富翁 …… 155
上演荷兰式拍卖 …… 156
李开复：追随我心中的声音 …… 159

第十二章 最年轻的亿万富翁：迈克尔·戴尔→ 161



迈出第一步 …… 162
16岁创建直销模式 …… 164
邂逅个人电脑 …… 165
从“IBM的灰市”开始 …… 168
在互联网上直接拿订单 …… 170

第十三章 金融天才：索罗斯→ 172

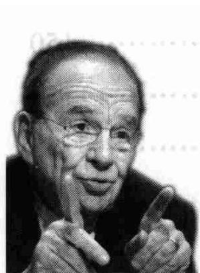


交易员小试牛刀 …… 173
黄金搭档 …… 174
遭遇滑铁卢 …… 177
打垮英格兰银行的人 …… 179
到泰国，战泰拳 …… 181

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

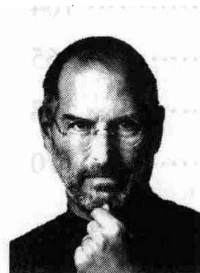
"魔鬼"在香港铩羽而归 …… 184

第十四章 传媒业"拿破仑"：鲁伯特·默多克→187



小木屋里的国王 …… 188
剥鼠皮，卖兔粪，钱输光 …… 189
捍卫父亲的尊严 …… 191
备受争议的三板斧 …… 192
"午夜凶铃" …… 194
一人患病，澳洲震动 …… 196

第十五章 苹果永久CEO：史蒂夫·乔布斯→ 198

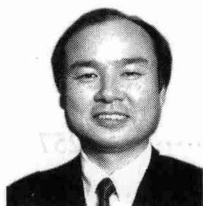


咬了一口的青"苹果" …… 199
21世纪人类的自行车 …… 200
惨遭流放，黯然离开 …… 202
动画片，总动员 …… 204
盒子里的巧克力糖是哪种颜色 …… 206
"期权门"始末 …… 208

第十六章 互联网造梦大师：孙正义→ 210

走进计算机世界 …… 211
一天一个发明 …… 213

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



支付“空头支票” …… 215
孤注一掷展览会 …… 217
创办私人电脑杂志 …… 219
天才与神童的较量 …… 221
与雅虎的不解情缘 …… 224

第十七章 嬉皮士资本家：理查德·布兰森→ 227



你将来不是囚犯就是百万富翁 …… 228
跟在大企业屁股后面抢东西吃的小狗 …… 231
如果要继续这样，就从我尸体上跨过去 …… 233
脸皮最厚的“处女” …… 235
对抗全球变暖 …… 237
太空骑士 …… 239

第十八章 营销奇才：史玉柱→ 241



巨人汉卡横空出世 …… 242
“收礼只收脑白金” …… 244
“三大战役”惊心动魄 …… 246
“老百姓的钱，一定要还” …… 248
《征途》免费也赚钱 …… 250
坚决不用“空降部队” …… 252
企业不赢利是最大的不道德 …… 254

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章 雅虎酋长：杨致远→256



华尔街的新宠儿 …… 257
雅虎啸谷 …… 258
让雅虎变成赚钱的公司 …… 261
阿雅联姻，全球瞩目 …… 265
我绝不是一个临时CEO …… 267

第二十章 中国互联网之父：马云→270



中国黄页翻开互联网第一页 …… 271
直接闯入世界杯 …… 273
鳄鱼大战鲨鱼 …… 274
倒立看世界 …… 276
希望冬天越长越好 …… 278
不能让雷锋穿补丁衣服上街 …… 280
客户都是懒人 …… 282
其实我不懂互联网 …… 283

附　录→285

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 世界股神：巴菲特

播种可以发酵的财富，

书写股市常胜的神话。



沃伦·巴菲特简介

出生日期：1930年8月30日

籍　　贯：美国内布拉斯加州奥马哈市

产　　业：伯克希尔公司

资产状况：620亿美元

2008福布斯财富排名：第1位

1941年，刚刚11岁的沃伦·巴菲特便跃身股海，购买了平生第一张股票。1962年，巴菲特合伙人公司的资本达到了720万美元，其中有100万美元属于巴菲特个人，他将几个合伙人企业合并成“巴菲特合伙人有限公司”。到1994年年底，他的公司不再是一家纺纱厂，而是发展成拥有230亿美元的伯克希尔工业王国，它已变成巴菲特的庞大的投资金融集团。2008年3月6日，美国《福布斯》杂志公布了全球富豪排名，巴菲特取代比尔·盖茨，登上了被比尔·盖茨占据长达13年之久的世界首富宝座。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



数字止痛药

像许多孩子一样，小巴菲特的脑袋里充满了对外界的无限幻想和兴趣。不过小巴菲特与同伴们有些不同，玩具和糖果对他似乎没有多少吸引力，数字和财富在他眼里才是最为神奇的东西，他希望得到像美元这样更实际的东西。

他的艾丽斯姑妈对他宠爱有加，她深深懂得小巴菲特的心思。在小巴菲特迎来他人生中第六个圣诞节的时候，他收到了姑妈送给他的特殊礼物。

“噢，是钱包，我喜欢。”当小巴菲特收到她的礼物时，兴奋不已。

这个礼物就是小巴菲特一直视为珍宝的镀镍钱包，对他来说，这个小小的钱包就是储蓄人生中第一笔财富的开始。很长一段时间里，巴菲特都特喜欢把它挂在自己的腰带上，没事的时候取下来数数里头的钱，计算着日益增长的财富数字，脸上满是喜悦之情。

有了钱包，他更有了挣钱的动力。“没错，我得让我的钱包鼓鼓的。”小巴菲特决定让这个特殊的礼物装上满满的财富。当别的小孩嚷嚷着要钱买吃的、玩的时，他却在考虑哪里有挣钱的门路。后来，他发现，他家门前的小巷子里居然没有一家小商店可以给来往的行人提供饮品或者口香糖。机会来了！他摸摸自己的口袋，仅有1美元，两周的零花钱啊！不行，我得挣更多钱！于是，他用自己仅有的1美元批发来一些口香糖和小点心之类的零食，在巷口的拐角处摆了个摊位。没过多久，这个小家伙就收回成本，还净赚了5美分。看到自己的钱包又多了5美分，一股美妙的感觉涌上他的心头，巴菲特从此对财富开始了一次又一次的追逐。

卖完口香糖，他又发现很多人对当时流行的一种叫可口可乐的汽水很感兴趣，于是他又开始卖汽水。不同的是，这一次他没有把摊位摆在行人比较稀少的小巷口，而是摆在小巷口前面的那条街上。那里是市区的繁华地段，警察对那些做小买卖的摊位管理得也不是很严格。好像上帝格外眷顾小巴菲特——来往的人总喜欢去这个可爱的孩子的摊位上买一瓶可口可乐汽水喝，有的顾客还故意多给他1美分。这样，小巴菲特的汽水生意越来越好。

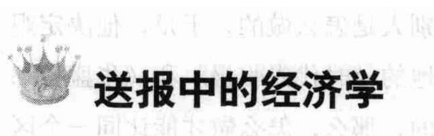
小巴菲特的生意做得越来越红火，不过他的身体出现了一些状况，几次都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



腹痛难忍，妈妈带他去医院检查，原来是得了盲肠炎。没有办法，他不得不住院治疗，他的生意也只好停了下来。不过，他在医院治疗的那段时间，并不像隔壁床位上的那些孩子一样，整天吵着要出去玩，或要这种吃的、那样喝的。每回护士小姐来给小巴菲特打针吃药的时候，他总是满怀期待地告诉她们："等治好这个该死的家伙以后，我一定要去赚更多的钱……"更让这些医护人员惊讶的是，这个坚强的孩子在手术后竟然还忍着痛拿着铅笔在纸上画数字。医生跟他讲，不用这么刻苦地学习，现在最重要的是休息好，小巴菲特倔强的反驳让他们大吃一惊："我画的这些数字表示我今后想拥有的财富，我只要心里想着这些数字我就不会那么痛了……"

至今，回忆起这段经历时，巴菲特都会无比激动地说："那时候我还小，没有很多钱，但是我向往、期待并努力，我知道总有一天，我会实现自己的财富之梦。也许7岁的我，已经完全被金钱的梦想所吸引了，好像只有财富才会减少我的病痛。"



送报中的经济学

巴菲特13岁的时候，父亲霍华德的公司生意越来越兴旺，全家都搬到了华盛顿郊区的温泉峡谷别墅中。

虽然家庭经济条件改善了，生活质量也提高了，但是小巴菲特始终没有停下赚钱的步伐。很快，凭着聪明的头脑、伶俐的口齿，小巴菲特在华盛顿找到了一份让很多穷人家的孩子都羡慕得流口水的肥差——给《华盛顿邮报》送报。巴菲特的这段卖报生涯与同期的美国赌王谢尔登·阿德尔森有几许相似，只是两者的方式有所不同。

刚开始的时候，小巴菲特也是按照最一般的方法送报纸，从中赚取一些钱，而且他还主动提交纳税申报表。看来，巴菲特小小年纪就懂得了主动去承担责任。

那时候，小巴菲特每天就是上学、送报，他觉得生活就像白开水一样，一点儿挑战性也没有。于是，小巴菲特开始琢磨着要怎么去改变这种死气沉沉的生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

活。后来，他跟伙伴们商量：离家出走！这样就能远离家人和学校的管制，尝试另一种生活。经过几天的仔细谋划，他和密苏里州国会议员的儿子罗杰·贝尔，还有另一位好朋友杰西，在一个傍晚匆匆搭上去往宾夕法尼亚州的车。几个叛逆的孩子梦想着到新的环境去尝试新的生活，开始不一样的人生体验。

不过3个可怜的家伙还没在宾州的旅馆住下来，就沮丧地被警察给送了回来。这次小巴菲特只好暂时收敛了一些，表示要安心读书，但他还是要坚持每天去送报——只有这样，他才感觉生活多少有点生气。

刚开始他说出自己的这一决定时，父母不是很放心，坚决反对他继续送报，因为这样会让他分心而不能专心学习。小巴菲特一再坚持并极力说服妈妈和姐姐，告诉她们自己从送报中找到了生活的乐趣，这对他很重要。在他的强烈要求下，最反对的爸爸也同意了他的请求，最后他又开始了自己的送报生活。

一切似乎还是那样，同样的一条街，还是那个警察和行色匆匆的人们。不同的是，习惯了每天准时送报的小巴菲特开始思考怎样才能把送报工作做得更好。他这次决定改变送报策略，以前那种方式老套、浪费时间，更重要的是没办法赚更多钱。小巴菲特想，我应该看看别人是怎么做的。于是，他决定观察其他报纸在发行工作上的做法。他发现当地的《时代先驱报》和《华盛顿邮报》是竞争对手，两者的覆盖区域都是一样的。那么，怎么做才能让同一个区域或者路线上的读者先看到他的《华盛顿邮报》呢？先重点再次要，他决定抓住其中的5条主要路线，然后在时间上抢先送到；另外，如果操作熟练以后，再加上时间允许的话，他还可以开辟更多的路线。

每天500份的报纸要准时送到读者手中，要求小巴菲特每天早上5点钟就要起床。当时巴菲特只有13岁，对他来说，这的确是一个不小的考验。但是在小巴菲特看来，每天起床的第一件事情就是能赚到美元，这是一件多么幸福的事情啊。

在这段时间里，母亲莉拉非常支持他，给了小巴菲特很多的帮助。看到小巴菲特每天都要赶那趟5点一刻开往马萨塞大街的早班车，母亲非常心疼他，所以坚持每天一早就给小巴菲特准备美味可口的早餐。有时候小巴菲特生病或因为一些事没办法去送报，莉拉便代劳了。善良的莉拉认为孩子自己积攒的钱对他来说，是自己的劳动成果，他可以很好地使用它，所以她一分钱都没有拿过。"我的母亲莉拉，我想是我心中最伟大的女性，她为我及整个家庭牺牲了很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



多……我爱我的母亲。”每当巴菲特回忆起他的母亲莉拉时，总是满怀感激。

韦斯特切斯特公寓坐落在当时的华盛顿闹市区，外观华丽，内部设施和装修一流，据说当时它是华盛顿最高级的公寓。这座公寓出入的都是有钱人，小巴菲特每天也会在这里出现，不过他是作为报童在这里出现的。公寓大楼共8层，每天送报都要一层层地送。后来，小巴菲特觉得这样送报不仅累，而且费时间，于是他想出一个好办法——先把这幢公寓中需要送的所有报纸中的一半放在4楼的电梯边，然后拿剩余的乘电梯上8层。这样，在从上往下送的过程中，他手中的报纸不但愈来愈少，而且更重要的是这种方法还能节省不少时间。这样一趟下来，效率比以前提高了20%，小巴菲特就可以利用节省的时间去给其他地方送报纸。

在送报纸的过程中，小巴菲特还发现，单纯送报纸赚不了多少钱，如果想在同一时间赚到双倍或者更多的钱的话，该怎么做才好呢？他想到了《赚到1000美元的1000招》里面讲过的方法：丰富你的产品线，可以提高总收益。那又有什么他还可以一起卖的呢？他想到了可以同时卖杂志。于是，他在送报纸的同时，还向那些有钱人推销杂志。这样，不到一个月的时间，小巴菲特就赚了200多美元，他乐坏了。要知道这对一个不到14岁的孩子来说，绝对是一笔巨大的财富，他从中也深深地感受到了挣钱的乐趣。

当然，没有什么事是一帆风顺的，在小巴菲特送报纸和卖杂志的那段时间里，他也遇到过令人头痛的问题——很多人做不到按时付钱。那时候正是二战时期，华盛顿很多人的住所不是很稳定，有时候报纸送了快一个月的时候去收钱，却发现连个人影也找不到。这给小巴菲特带来不少的困扰。不过聪明的小巴菲特勤于动脑，他又想到了一个特别有效的办法——让电梯小姐帮忙观察客户的一举一动，一旦看到客户有搬走的迹象，小巴菲特就让她们提前通知自己。小巴菲特每天进出这些公寓和写字楼，他早已跟这些电梯小姐熟识并打成了一片，因此当他请求这些小姐帮忙的时候，她们便欣然答应，当然回报就是得到免费的报纸。

那时候，小巴菲特每个月可以赚到175美元，而当时上班族一个月的薪水也就是这么多。对于还在上学的小巴菲特来说，这些就是他财富之路的试验费或种子基金。1945年，巴菲特15岁，他就是拿之前的积蓄，投资了内布拉斯加州的一个大农场，结果大赚了一笔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



火红的弹子球机生意

1945年，巴菲特上高中的时候，他结识了一位名叫唐纳德·丹利的男孩。他们有着共同的爱好和相似的性格，比如他们都喜欢玩数字游戏，他们会拿出一副扑克牌来计算其中输赢的机会有多大；他们两个都思维敏捷、反应快，有时候他们会让其中一人说出一连串的数字，然后让对方回答它们的和是多少，双方都能很快地回答出来，彼此不相上下。他们成为十分要好的朋友。

当时华盛顿大街上很流行一种游戏机——弹子球机，丹利非常喜欢玩机子上的游戏，每次放学的时候总会去过过瘾。上高年级的时候，他利用自己的积蓄买了一台旧的弹子球机。对新鲜事物同样十分感兴趣的巴菲特对这台游戏机也很着迷。但这毕竟是一台旧机器，所以每隔几天，这台游戏机就会出现一些故障，然后“罢工”。丹利特别喜欢动手，平时家里的水管坏了、电器出现小故障，经他一摆弄就好了。他多次“解剖”，对这台机器的原理和构造早已一清二楚，所以每回只需要他稍作修理，马上又可以继续再玩了。

游戏给两个孩子的生活带来了不少乐趣，但是“财迷心窍”的巴菲特又开始琢磨，既然这个东西这么受欢迎，那可不可以利用这种游戏机去赚别人的钱呢？每次放学回家的路上，巴菲特都注意到威斯康里大街的一些理发店里，有一些人坐着等待理发，等待的时间没有其他事可做，真是百无聊赖。有些人等了一会儿，看到理发师实在太忙就转身走了，还有些人远远地看到这边人多，干脆就不进来了。这对于理发店老板来说绝对是一种损失。于是，巴菲特就和丹利商量，这种情况下，是不是正好能利用弹子球机在理发店赚钱呢？“难以想象我这位小小年纪的朋友是怎么想到这么一个令人称绝的办法的，他就像是一位天生的商人一样，总是让我钦慕万分……”丹利后来在回忆起巴菲特时说。

两人达成共识后，便分头去跟那些理发店的老板谈，条件是巴菲特负责出机子，收益要五五分成。结果，理发店的老板没有一个不赞成的。事情进展得十分顺利，这项计划实施后的第一天他们就赚了14美元。在接下来的3个月时间里，他们在3家理发店里成功安置了弹子球机。

随着他们的弹子球生意在理发店里越来越火，其他理发店的老板也知道了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这两个有生意头脑的小家伙。他们纷纷向巴菲特和丹利发出邀请，想与他们合作，只要是能吸引顾客，利润甚至可以降低到四六分或者三七分。这样，没过多久，他们的生意就扩大到7家。随着弹子球机规模的扩大，为了更高效地处理事务，巴菲特和丹利也开始明确分工——巴菲特负责筹措资金买游戏机，丹利负责维修。

当然，任何事情都不是那么顺利的。当时华盛顿也有很多地痞流氓，他们打着收取店铺"保护费"的招牌，到处寻衅滋事。巴菲特和丹利为躲避这些无赖，只能找那些店面很小，离市区繁华地段比较远的理发店。另外，由于巴菲特他们买的都是旧机器，很多理发店老板不是很满意，多次要求他们换新机器。可是按照当时的行情，旧游戏机进价一般在25美元到75美元之间，而新游戏机就很贵了，在150美元以上，如果都换成新机器，显然成本将大大提高。为了不与那些理发店老板们起正面冲突，巴菲特便想到了周旋的办法——告诉店老板其实他们也是给别人打工的小伙计，如果想换新机器，还得跟他们的老板商量。很多理发店的老板看到两个孩子都做事勤快，只要机器有问题，他们就会马上赶来修好，对生意也没有什么影响，时间长了，他们都熟识了，也没有太计较。

就这样，两个十来岁的孩子像模像样地当起了小老板。巴菲特还给他们的这个小生意注册了一个公司，名字就叫威尔森角子机公司。他们每个月最少能赚到200美元，这对还在上高中的两个小家伙来讲，是一笔非常可观的收入。

"那时候，我都不敢相信自己能赚那么多钱，即使我一直都想赚很多钱。丹利是我的好朋友，也是一位很好的合作伙伴。我的高中生活一直在一种快乐而忙碌的气氛中度过。"巴菲特对自己的这段高中时光印象深刻。



100美元创立财富公司

1956年，巴菲特的恩师格雷厄姆先生解散了格雷厄姆·纽曼公司。而在此之前，在这家公司任职的巴菲特早有独闯天下的想法，于是在这一年的5月1日，巴菲特以超乎寻常的勇气与魄力，凭借着从格雷厄姆先生那里学来的投资知识和经验以及亲朋好友的支持，在他的故乡——奥马哈创办了"巴菲特合伙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

投资公司”。

这家影响深远的投资公司刚刚成立的时候由7个合伙人组成，其中4个是巴菲特的家族成员，3个是巴菲特的好友或好友的亲戚。当时的启动资金只有10.51万美元，而作为公司的发起人和总负责人的巴菲特仅仅投资了100美元而已。

公司合伙人投资情况简表

朋友及家族成员	投资金额（美元）
查尔斯·彼得斯（朋友）	5000
伊丽莎白·彼得斯（查尔斯的母亲）	25000
丹尼尔·默耐恩（律师）	5000
多丽丝·伍德（姐姐）	5000
威廉·汤普逊（岳父）	25000
艾丽斯·巴菲特（姑妈）	35000
杜鲁门·伍德（姐夫）	5000
沃伦·巴菲特	100
总计	105100

对于巴菲特如此“吝啬”的做法，有些合伙人开始时十分担忧。“噢，上帝啊，亲爱的巴菲特，看你这少得可怜的资金，让我们怎么相信你呢？”合伙人中出资最多的艾丽斯姑妈虽然一直很疼爱巴菲特，但是面对这种境况，她也显得格外担忧。

“亲爱的姑妈，请您相信巴菲特的能力。”在姐姐多丽丝的眼里，巴菲特一直是一位优秀并勇于承担责任的男子，“巴菲特是大家公认的投资行家，他有天才般的智慧。”

巴菲特的岳父威廉先生对爱婿的这种做法也表示理解：“我的孩子，你的经验和能力告诉我，你肯定能做到。我和苏珊（巴菲特的妻子，两人于1952年结婚）都相信你能够做到。”

朋友查尔斯·彼得斯一开始的时候也有些担忧，但是当他了解到巴菲特丰富的阅历和有远见的规划以后，他跟母亲伊丽莎白·彼得斯女士最终做出了振奋人心的选择。

面对种种疑虑，巴菲特决定给大家吃一颗“定心丸”。在5月5日的晚上，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



7个合伙人聚集在一起召开了第一次全体会议，地点就在奥马哈市中心的奥马哈俱乐部。巴菲特以非常诚恳的语气跟他的合伙人说：

“虽然我只投资了100美元，但这已经是我可以投资的全部资产，所以我不敢有任何懈怠，我将像经营自己的财富一样经营这家公司。”

当时在外人看来，巴菲特既没有像那些有名的成功人士那样独立操作的辉煌业绩，也没有什么拿得出手的足以让别人羡慕的独特理论。但在他自己看来，他之所以有足够的信心让他的股东们获益，是因为他接受过投资名师格雷厄姆的亲授并有了自己操作上的个人领悟，他相信自己不仅能够自由驾驭客户资金，不让其贬值，更能够有效控制并让其增值。

在做各项投资的时候，巴菲特对现有的全部股票和债券的行情了如指掌。他在脑海里早已绘制了一张清晰的“华尔街金融图”，对于这张图上的每一条曲线他都分析得很透彻。“我想，关于这一点我得感谢我的老师格雷厄姆先生，是他教会我怎样更完善地去做好这些准备工作的。”同时，巴菲特也相信自己的这种分析能力是任何人都不具备的。

公司设立不久，巴菲特就收到了一个意外的“礼物”——物理学教授荷马·道奇先生慕名而来加入合伙公司。这位教授是格雷厄姆先生的朋友，格雷厄姆告诉他巴菲特是一位有远见和魄力的年轻人。

“我很感谢荷马先生，因为他是巴菲特合伙公司第一位来自于圈外的合伙人。他一见到我，就把12万美元交给我，他如此信任我，给了我无穷的动力。”后来，巴菲特在接受《财富》杂志采访，就公司设立之初的经历时说道：“荷马先生还希望我能与他合作，帮助他的家庭进行有效的投资。令人感到高兴的是，在荷马教授逝世的1983年，他的资产已经从最初投资的12万美元变成了几千万美元。”

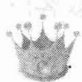
1957年7月，巴菲特又接到一位投资者的电话，他是奥马哈著名的泌尿科医生——埃德温·戴维斯。这位医生告诉巴菲特，他是通过纽约的投资顾问阿瑟·威森伯格先生的介绍找到巴菲特的。双方议定埃德温医生投资10万美元，在12月31日那天，埃德温医生有权利增加或者抽回他的投资金，但在其他时间里，都是由巴菲特支配。

最终，巴菲特不负众望，以优异的业绩赢得了大家的信任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从1957年到1961年，道·琼斯工业指数平均每年保持在8.3%左右，而巴菲特合伙公司的利润率却一直维持在26%上下！1964年，巴菲特的个人财富达到400万美元，而此时他掌管的资金已高达2200万美元。

回望这段创业历程，巴菲特感慨万分："要不是因为这家公司，我不会有今天的成就。"后来，随着资金实力的增强，他成立了现今世界上最著名的投资公司之一——伯克希尔公司。



这是我的救生圈

20世纪80年代，对于巴菲特和伯克希尔公司的股东们来说，是一段值得庆贺的美好时光。经过近10年的苦心经营，巴菲特不仅在成功进军媒体界（如大都会美国广播公司）时收获颇丰，还确立了一个具有重大战略意义的新目标——全球最大的饮料公司可口可乐公司。

1988年，据《道·琼斯新闻联线》报道：巴菲特领导下的伯克希尔公司出资10亿美元，购买了可口可乐公司6.3%的股份！然而就在1986年，巴菲特正式宣布可口可乐公司生产的樱桃可乐为伯克希尔公司股东年会上的指定饮料时，他连1股可口可乐公司的股票都没有买进。

其实对于巴菲特来说，童年时代就与可口可乐结缘了，想不到50年后，他们有了更亲密的接触。"想当初，小小年纪的我还会通过零售的渠道去赚取可口可乐的钱。我想，我应该感谢可口可乐公司。虽然长达50年的时间我没有再去密切关注它，但是它以自身的强劲的发展向世人宣告了一个神话般的成长和价值所在。"

作为全球最大的饮料公司，可口可乐公司一定有着不一样的传奇经历，它是怎样一路高歌发展起来的呢？早在童年时代，巴菲特就与它结下了不解之缘，可是为什么过了半个世纪以后，他才突发奇想去密切关注它呢？

故事回到1885年，美国佐治亚州亚特兰大有一位名叫约翰·潘伯顿的医生，有一天，他在家中后院里做实验，他尝试着在一个三脚壶中将碳酸水、糖以及其他原料混合在一起，想看看会怎么样。后来，他仔细品尝了一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



下，发现这种深色糖浆的口感非常不错。于是他决定将其做成一种饮料，在商店销售，让更多的人一饱口福。这种口味独特的饮料就这样诞生了，需要给它起个好名字，潘伯顿医生的助手罗宾逊建议将此饮料命名为“Coca-Cola”。1886年6月6日，潘伯顿医生申请了可口可乐注册商标专利权，并成立了潘伯顿化学公司。

公司发展到1888年，发生了一个非常戏剧性的故事。有一位名叫康德勒的大富豪总是头痛，吃什么药都不管用，后来他在商店里买来了可口可乐，喝完之后发现，他的头痛竟然奇迹般地好了。这种饮料真是太神奇了，一定会有好的市场前景，于是他花2300美元买下了可口可乐的所有权。

果然不出所料，在康德勒接手后，他虽然没有花一分钱做广告，可口可乐却因为其独特的口感越来越受到消费者的喜欢。在其后短短一年多的时间里，可口可乐的总销售量就达到了1万升。1892年，可口可乐公司在康德勒申请之下正式成立，总部就设在可口可乐的诞生地——美国佐治亚州亚特兰大。随后在1893年，康德勒在美国专利与商标局注册了“Coca-Cola”商标。

后来到1919年，康德勒家族将可口可乐以高达2500万美元的高价出售给了当时的银行家伍德鲁夫。伍德鲁夫先生又在特拉华州注册，这次他让可口可乐股份以40美元每股的价钱挂牌上市。

随着技术的不断更新和销售渠道的不断拓展，可口可乐公司发展到当代，不仅在包装上花样百出，而且在饮品内容上进行了大范围的产品线扩充——陆续推出160余种饮品，包括汽水、运动饮料、果汁、乳类饮品、茶和咖啡等。今天，可口可乐公司已成为全世界最大的饮料公司，拥有全球最大的分销系统，其产品畅销世界200多个国家和地区。据统计，全世界可口可乐每天的饮用量高达10亿杯，占全世界软饮料市场的48%，其品牌价值已超过700亿美元。

这一切显示出，可口可乐这一品牌的发展背后仍然隐藏着巨大的财富。然而对于巴菲特来说，真正打动他的并不只是可口可乐这个享誉全球的品牌名字。巴菲特仔细研究分析后发现，可口可乐公司拥有国际性的利润增长潜力和全球性的有效广告优势，这是其他任何一家饮品公司都无法超越的。另外，从可口可乐公司百余年的发展历程看，它享誉全球的名声不仅来自于它生产的饮料产品的美味可口，拥有覆盖全球的销售系统更是让它得以称霸全球的制胜法宝。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在美国的软饮料市场上，可口可乐毫无疑问地占据着主导地位。在麦当劳、温迪等大型快餐连锁店里所看到的最多的饮品就是可口可乐，去那里就餐的顾客也会习惯性地首选可口可乐。

巴菲特准备购买可口可乐股票时，1987年的严重股灾刚刚过去不久，人们对这个被金融界称为“黑色星期一”的1987年10月19日都还心有余悸，巴菲特也告诫大家此时要慎重。但经过一段较长时间的分析和了解，他最终做出了一个重大的决定——投资10亿美元，买下可口可乐6.3%的股份。

当时的《福布斯》杂志采访巴菲特，问他为何要在这时购买可口可乐的股票，巴菲特解释道：“我想，没有哪个公司能将1盎司的可口可乐糖浆兑入6.5盎司的碳化水，然后在这个饮品市场产品日趋相同的世界里风靡一个多世纪。”

另外，巴菲特之所以在20世纪80年代才考虑投资可口可乐，是因为在这一段时间里他清楚地了解到可口可乐公司发生的巨大变化。“这个世界上，我想是不可能有一帆风顺的企业的，就算是可口可乐也不能幸免。”巴菲特曾经这样说到购买可口可乐股份的另外一个非常重要的原因。

原来在20世纪70年代，可口可乐公司遇到了前所未有的挑战——与装瓶商的矛盾，受到“对移民员工待遇不公正”的起诉，环境保护协会声称其易拉罐加重了国家的环境问题，联邦商业委员会指责其特许经营权违反了《谢尔曼反托拉斯法》。

在重重压力下，可口可乐公司管理层陷入危机。更令他们苦恼的是，与此同时国际市场的开发也遭遇了滑铁卢。可口可乐公司时任总裁保罗·奥斯汀却在这危急关头，又雪上加霜地在公司投资上误入歧途，还没头没脑地发动了可口可乐史无前例的大规模广告运动。

结果可想而知，在这一段时间里，可口可乐公司的税前收益不断下滑。1974年至1980年几年间，其市值平均增长率只有5.6%，大大低于标准普尔500指数的平均增长速度。而1980年时，可口可乐公司的税前利润率不足12%，已连续5年下降，远低于公司1973年18%的水平。

奥斯汀的行为惹恼了可口可乐公司的董事们。没过多久，在董事会的强烈要求之下，奥斯汀辞职，罗伯特·格伊祖塔接任。格伊祖塔上任后大力整顿，严格要求控制成本，要求可口可乐公司下属的每个公司都要做到资本收益率最

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



大化。他认为："投资的每一个项目都必须要能增加每股收益率和权益资本收益率。"

在格伊祖塔的正确决策下，一年后，可口可乐公司税前利润率上升到13.7%，可口可乐公司的声誉慢慢得到提升。就在1989年，也就是巴菲特买进可口可乐公司股票后的第二年，公司的税前利润率已上升到19%，打破了原有的最高纪录。"我很欣赏当时可口可乐新上任的罗伯特·格伊祖塔总裁先生，没有他，我可能还暂时不会考虑做出这么大的投资。"巴菲特认为自己投资的一个重要因素是看好格伊祖塔总裁的杰出表现。

精彩还在继续，可口可乐公司在格伊祖塔的有力领导下，财务业绩比奥斯汀时代整整增加了两至三倍。看到如此大好的发展形势，巴菲特在首次投资后的第10个月，又分批购入了9340万股可口可乐公司股票，总共投资10.23亿美元，平均每股买入价为10.96美元。一年之后，伯克希尔公司的普通股组合中共拥有了35%的可口可乐公司股票。

财富之神总是这样格外垂青巴菲特，在他购买可口可乐公司股票以后，其股票价格走势一路看涨。原来每股10美元的价钱，到1992年一路攀升至45美元，甚至把标准普尔500指数远远甩在后面。在短短不到5年的时间里，巴菲特在可口可乐公司投资的10.23亿美元迅猛升值为39.11亿美元。到2003年的时候，巴菲特的可口可乐股票赢利88亿美元，与初次投资的10.23亿美元相比，增值幅度高达8.6倍！

现在，可口可乐股票依然是伯克希尔公司最大的投资品种。"我想，可口可乐就像是神的饮品，世界上再也找不出比它更美味的饮品了。"巴菲特对自己的这种投资非常有信心，"我每天喝掉5瓶可口可乐，在我体内会产生750卡路里。如果我不喝的话，一年就会损失70磅。说真的，可口可乐就是我的救生圈。"



挽吉列于即倒

放眼全球的巴菲特总是在寻找机会，20世纪80年代，爱喝樱桃可乐的巴菲特在收购可口可乐公司股票的同时，又将注意力投向了另一家极具吸引力的国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际性消费品制造商和经销商——吉列公司。

1989年，巴菲特一次性购得吉列公司6亿美元的可转换优先股，到2003年时，其赢利达到了29亿美元，增值近5倍，再一次震惊世人！

1901年，吉列公司创立于波士顿，公司专门经营杰克·吉列的新发明——可替换刀片的安全剃须刀。当时的售价是每个剃须刀5美元，一年能售出50多个。随后的第一次世界大战给吉列刀片带来生机——吉列刀片成为“军需品”，在美国士兵手中，吉列刀片成为每天的必需品。

到1917年，吉列刀片创造出1.2亿片的市场销量，市场占有率达到80%，并陆续在44个国家和地区成立了分公司。至1920年，该公司在美国市场的份额已经超过80%，剃须刀片年销售额超过1.2亿美元。

同样，在第二次世界大战的时候，吉列公司又以“劳军”的名义，让剃须刀再次成为军用必需品。通过这次战争，吉列剃须刀成为世界上男人用品的代名词。

截至1962年，吉列公司销售额达到2.76亿美元，净利润为4500万美元，利润率达16.4%。当时在美国500家最大工业公司的利润率排行中，吉列公司排名第四，其投资回收率高居首位，达40%。6年以后，吉列剃须刀的销售量竟然达到1110亿片！

然而，任何一家公司的发展壮大都不是一蹴而就的，在对产品革新的道路上，吉列公司突然陷入了困境。就像一只迷途的羔羊站在难以选择的十字路口，吉列公司显得有些不知所措。而在此时，一贯以雪中送炭著称的巴菲特再一次出现在吉列面前。

事件发端于1974年吉列公司的竞争对手——美国的威金森公司——将可弃式剃须刀引进希腊市场。当时吉列公司得知此消息，认为以该公司的实力，顶多能赢得希腊市场10%的占有率。放松警惕的吉列公司没想到，在威金森公司产品推出的几个月时间内，其产品的市场占有率竟然达到50%！这对于发展过程一直一家独大的吉列公司来说，简直是奇耻大辱。面对这样的挑衅，吉列公司决定拿出自己的可弃式剃须刀进行反击。最终吉列还是取得了胜利，不过同样也遭受了一定的损失。

此次事件，让吉列公司意识到了前所未有的危机，他们发现被普及的可弃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



式剃须刀已经让他们慢慢削弱了市场的主导地位，他们需要制造出更好的剃须刀以满足消费者不断变化的需求，而这就是他们即将推出的感应式刮胡刀。

非常遗憾的是，就在吉列公司想再一次大显身手的时候，公司的多数投资者看到市场上出现了如此繁多的消费用品企业，从而开始对吉列公司发展潜力不太看好，甚至怀疑吉列公司的实力。事实也确实如此，吉列公司新推出的可更换的剃须刀，并没有获取多少利润，而且看上去，公司的效益越来越不尽如人意——1981～1985年，公司的税前经营利润率一直徘徊于9%至11%之间，权益资本回报率也在20%的水平上停滞不前。在这4年间，公司的年收入增长仅为5.2%，销售增长更是低到1%，局面一度惨不忍睹。

这种局面不仅让投资者失去信心，还让吉列公司的上层领导者们一时间成为热锅上的蚂蚁，难道风风雨雨走了80余年的吉列公司，就这样走向衰退了吗？

巴菲特刚刚做出收购可口可乐大量股份的决策，他在奥马哈办公室从报纸上看到了“吉列面临瘫痪”的消息。“当时我正专心于可口可乐公司，并没有将太多心思放在吉列身上，但是后来我发现，这个暂时陷入财务困境的公司，其实还是有很大的希望和潜力继续发展的，所以我愿意在它最危难的时候投资。”巴菲特后来这样对记者说。

于是，1989年7月，巴菲特果断拿出6亿美元买下吉列公司的可转换优先股。吉列公司用这笔可转换优先股资本偿还了部分债务，巴菲特也成为吉列董事会中的一员。对于吉列公司来说，1989年是一个值得庆贺的年份，因为在这一年，股神巴菲特的参与挽救了公司的“性命”，而且吉列公司不负众望，推出了市场上绝无仅有的感应式刮胡刀。

随后，感应式刮胡刀的出现把吉列公司带入了一个全新的发展历程。该产品推出以后，吉列公司又恢复了往日的雄风——每股收益以每年20%的速度增长，税前利润从12%增加到15%，权益资本收益率达到40%。吉列公司发展到20世纪90年代初的时候，公司股票的市场价格为73美元，创历史新高，并且已连续20多个营业日超过62.5美元。

1991年2月，在赎回巴菲特手中的优先股的同时，吉列公司又按照巴菲特的要求将之转换为1200万股的普通股。随后，吉列公司3次实施股票分拆计

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

划，巴菲特手中的吉列股票由1200万股裂变为9600万股。如此骄人的成绩让那些曾经撤股的投资者大跌眼镜。

很快，两年之后，巴菲特在吉列公司的6亿美元投资就增值到8.75亿美元，这意味着巴菲特轻松获得了高达45%的收益率。

财富的神话还在继续，随着吉列公司的不断发展，巴菲特从中获得的收益也愈来愈丰厚。2005年1月28日，世界上最大的日用消费品公司宝洁公司，宣布收购吉列公司。同时，宝洁公司还计划按0.975股宝洁股票换1股吉列股票的换股方式进行交易——这个消息对于巴菲特来说简直就是“天上掉馅饼”！

就在收购当天，吉列收盘时股价猛涨12.9%，再创52周高点，达到51.6美元。这一涨升使巴菲特持有的吉列股票总市值冲破51亿美元，与1989年6亿美元的投资相比，在这16年里，整整增长了8.5倍！

“这是一项梦幻般的交易，此次交易成功，标志着全球最大的日用消费品公司诞生了，而这对于许多投资者，当然包括我来说，又是一个新的开始……”巴菲特言语之间，透露出对吉列未来的关注和信心。

“我不会将财产留给自己的孩子”

2006年年初，一个举世震惊的消息出现在各大媒体的头版上：“我不会将财产留给自己的孩子。”

说这句话的人就是投资界无人不知的当时已76岁高龄的巴菲特先生，他当时的个人资产有400多亿美元。所有听到这个消息的人都感慨不已，难道他疯了吗？这么多的财富不留给自己的孩子，他想给谁呢？难道还想带到坟墓里不成？

重重迷雾，在2006年6月25日那天被拨开——巴菲特再次向媒体宣布，他准备将自己80%的财产捐赠给比尔及梅琳达·盖茨基金会，用于为贫困学生提供奖学金以及为计划生育方面的医学研究提供资金。

了解巴菲特的人对他的这种做法并不感到十分意外，因为他们知道，在几十年的投资生涯中，巴菲特对财富的渴望并非来自于享受。毫不夸张地说，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



时候巴菲特甚至是在扮演着一位“救世主”的角色，他的多项投资其实也是在力挽那些处于暂时发展困境的实力企业。比如当时的吉列公司，因为市场竞争负债累累，差一点就被经济大潮湮没，如果没有巴菲特的及时支持，也许今天我们再也看不到吉列品牌的产品了。

巴菲特本人也曾多次说过：“我赚的钱并不是想去买别墅、买跑车，我只是在以自己擅长的方式做自己喜欢做的事而已。”一罐樱桃可乐、一个多汁汉堡，偶尔来点牛排，这就是巴菲特平常的工作餐，他恐怕是这个世界上最穷酸的亿万富翁了。与好朋友比尔·盖茨一样，“钱”在他的眼里也许只是财富的一个象征符号而已，他看重的更多是财富给社会带来的巨大推动力，比如对慈善事业的巨额投入，推动社会进步和文明进程。

被誉为“美国慈善业之父”的卡内基曾经说过这样一句话：“在巨富中死去是一种耻辱。”作为全球投资业的传奇人物，巴菲特也非常认同卡内基先生的这句话，同时不断地用行动在践行自己的这种价值观，比如他捐助过由卡内基先生集资修建的纽约公共图书馆。

巴菲特在合伙公司建立之初，他一有时间就会去听卡内基先生的演讲。也正是在那段时间，他更清楚地感受到了这位钢铁大王的人格魅力。卡内基先生说：“我非常反对那些将财富留给后代或者自己享受的人。”在卡内基看来，如果一个人只是一味地赚取更多的钱财，而不懂得回报和贡献社会，那么这个人无异于在犯罪。如果有一天这个人不幸逝世了，没有人会可怜他，因为大家只会认为他的一生只为财富而活，是可耻而卑微的。

因此，从一开始，巴菲特就立志绝不做这样可耻的人。他曾经与妻子苏姗协商，如果他在世的时间超过苏姗，那么在他死后要将自己在伯克希尔公司36%的股份和苏姗2.2%的股份全部转给家族的基金会。巴菲特曾经很严肃地告诉他的3个孩子：“如果能从我的遗产中分得1美分，就算你们走运。”

这句话并非戏言，巴菲特曾在妻子的劝导下给儿子霍华德买了个农场，但霍华德必须按期缴纳租金，否则立即收回。巴菲特的3个孩子分别是大女儿苏西、大儿子霍华德和小儿子彼得。他们的父亲的资本在不断地飞快增加，他们却必须自食其力。霍华德是个摄影师，彼得是个音乐家，苏西虽然是家庭主妇，但也绝非什么事情都不做的阔太太。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为巴菲特的女儿，苏西·巴菲特非常懂事，她对父亲此举表示理解："我想父亲的做法是非常明智的，作为他的孩子，我和弟弟霍华德还有彼得都为我们有这样的父亲而感到骄傲。"作为摄影师的霍华德·格雷厄姆·巴菲特也说："父亲曾经让我买一个农场，但我还是得按期缴纳租金给他。这是父亲在给我们空间，让我们自己不断发挥潜力。"

在向媒体公布自己财产不再留给孩子以后不久，巴菲特在内部召开的股东大会上又说道："那种自以为只要投对娘胎便可一世衣食无忧的想法，损害了长期以来我心中的公平观念。"顿时，当时在场的1.5万名股东无不肃然起敬。面对雷鸣般的掌声，巴菲特还风趣地说道："我亲爱的孩子们是不是也在这里呢？你们是不是也在为自己的父亲的这种想法鼓掌呢？"

其实，巴菲特话语中"我心中的公平"，正是激励他不断创造财富的一种价值观念。对于他来说，这种"公平"就是财富的拥有者理应作出对社会应有的贡献，如果只是坐享其成，就不配拥有财富。

按照巴菲特的计划，其财产的80%将主要捐给由比尔·盖茨及其妻子梅琳达建立的基金会。以当时的市值来计算，巴菲特等于是捐出了370亿美元，这笔资金能使盖茨基金会的资金翻上一番。

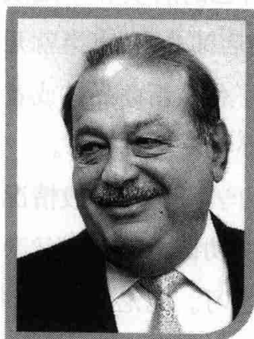
巴菲特最终选择了比尔和梅琳达·盖茨基金会，除了看重此基金会的实力外，他还相信比尔·盖茨这个跟自己有15年交情的IT大鳄，是个"花钱更有效率的人"。在比尔·盖茨的有效管理下，巴菲特的捐赠会变得更有意义。除此之外，多年雄踞世界首富位置的比尔·盖茨，他本人的钱几乎全都花在扶贫救弱上，而且更侧重于资助第三世界国家。而这种针对第三世界国家的慈善事业，在美国还没得到充分重视，这一点正好合乎巴菲特惯用的投资对象的选取原则：在没有人注意的情况下，其效率往往是最突出的。

如今，已过古稀之年的巴菲特，仍然在风云变幻的投资市场中纵横捭阖，几百亿的巨额财产对他来说依然只是一个符号。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章 拉美首富：卡洛斯·斯利姆·埃卢

他的产业简直从摇篮覆盖到坟墓，无处不在。



卡洛斯·斯利姆·埃卢简介

出生日期：1940年1月28日

籍　　贯：黎巴嫩

产　　业：墨西哥电话公司等

资产状况：600亿美元

2008福布斯财富排名：第2位

1957年，17岁的卡洛斯就已经学会了炒股。1962年，他从墨西哥国立自治大学土木工程系毕业后，就开始在商界广泛投资，所涉及的行业从采矿、制造业、造纸业到烟草业，几乎包括所有赚钱的行业。到20世纪80年代初，卡洛斯旗下的公司就已经雇佣了30000多名员工，规模已经非常壮观。目前，他控制着墨西哥和拉丁美洲的许多电信公司，是拉丁美洲最富有的人。他所拥有的个人资产已经超过比尔·盖茨，跃居世界第二。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



父亲留给他的最珍贵的财富

功成名就后的卡洛斯，在被人频频问起自己父亲朱利安留给他的最大财富是什么的时候，总是满怀深情地说："是父亲的勤奋和他对国家无比坚定的信心。"

众所周知，黎巴嫩人和犹太人同样都以勤奋闻名于世界。作为黎巴嫩移民的朱利安曾说过，"休息只是一天辛苦劳作之后的奖赏"。在朱利安看来，没有工作的人是不配休息的。

他不仅自己信奉这种理念，还用同样的理念来要求自己的店员和家庭成员。当时墨西哥城的店铺通常是早晨7点开门，可朱利安的店铺总是6点半就开始营业。这样，如果在前往店铺的路上看到哪家商店展出了什么新商品，或者哪家店铺又贴出了处理某种商品的告示，他便会立刻想出办法，及时应对。

朱利安对卡洛斯的要求很高，特别是在对待卡洛斯的学习上。一般情况下，卡洛斯放学回家后第一件事便是完成功课。除了必要的功课之外，在父亲的要求下，母亲还为卡洛斯安排了包括钢琴课在内的各种学习。无论学校里举行何种形式的比赛，父亲都要求卡洛斯一定要参加，而且要不遗余力地争取到一个好的名次。

在回忆起父母对自己的早期教育时，有一件事卡洛斯至今仍记忆犹新："根据父母的规定，不去商店的时候，我每天都要抽出半个小时的时间练习钢琴，对我来说，那可真是漫长的半小时，我总是感觉时间过得太慢，直到长大以后我才知道，原来是母亲把时间往后调了半个小时……"

对于卡洛斯的兴趣爱好，父亲朱利安也大力支持，不过同样也是以高标准要求他。他的父亲常常叮嘱他说："必须勤奋努力，才能成为优胜者。"卡洛斯还只有12岁的时候，他的父亲就发现他对商业比较感兴趣，于是就给小卡洛斯一笔约合20美元左右的资金，让他拿着这些钱去购买国债。在此过程中，父亲也不忘监督小卡洛斯，要他多查阅相关资料、多关注相关行情，认真记好理财账本和投资心得笔记。很快，这笔钱在小卡洛斯手里升值数倍。在很小的时候，卡洛斯的经商才能就得到了很好的展现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



朱利安对卡洛斯的第二个影响便是对国家的信心。对于朱利安一家来说，虽然他们家是从黎巴嫩移民过来的，但在他们心中，墨西哥并不是他们的第二故乡，它早已经成为他们的第一故乡了。

商业上的成功让朱利安对墨西哥充满感情，而1917年墨西哥新宪法的颁布，又让朱利安对这个国家的前途充满信心。

第二次世界大战后，墨西哥进入工业时代，大量人口迁入首都墨西哥城，进入工厂工作。米歇尔·阿勒曼总统（1946～1952年在位）鼓励基础设施建设，并引导国内外资金投向工业。1948年，美国的宝洁公司在墨西哥开设第一家分公司，成为墨西哥引进外资的一个重要标志。

墨西哥的日益繁荣为斯利姆家族的飞速发展提供了良好的契机，这个时期的经历让朱利安对墨西哥的前途充满了无比的信心，他不止一次地告诉卡洛斯："记住，无论如何，永远不要对我们的国家失去信心。要有勇气，无论遇到什么样的危机，墨西哥都不会消失，只要对这个国家有信心，任何合理的投资都将获得回报。"

父亲的这句话影响了卡洛斯一生，并成为以后他在商业活动中让资产迅速攀升的行动指南。无论是1982年的收购狂潮，还是1991年开始的墨西哥电话公司收购战，都表现出了卡洛斯对于墨西哥命运的坚定信念，也正是这一信念，最终成就了卡洛斯王朝的商业辉煌。



人生转折的一次授课

卡洛斯15岁那年，父亲因病在墨西哥城去世，临终前父亲把卡洛斯叫到了身边，千叮万嘱，让卡洛斯照顾好家人。卡洛斯虽然在众多兄弟姐妹中排行第五，可是由于他从小个人能力很强，敢于担当，父母都很喜欢他，在兄弟姐妹中威信也很高，所以很多重要的大事都让他来处理。就这样，15岁的卡洛斯承担起了很大一部分养家的责任，开始学着协同兄长一起经营自己的家族企业。

年幼丧父的经历并没有让卡洛斯产生自卑的心理，反而培养了他坚强勇敢和自信独立的个性，对他日后驰骋商场有着深远的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

17岁的时候，卡洛斯就已经学会了炒股。他的投资天分让他在初试牛刀的股票市场上斩获颇丰。到了20岁，他的账户里已经有了4500美元的累计资金，在当时的墨西哥，这可是一笔不小的数目。

让人出乎意料的是，虽然从小便受到商业生活的耳濡目染，但卡洛斯却在进入墨西哥国立自治大学的时候选择了攻读土木工程。或许是因为感觉到商业活动只是低价买入、高价卖出，没有什么实质的意义，又或者是本能地想反抗这种生活，当时他的想法是要成为一名优秀的工程师。

1961年，卡洛斯从墨西哥国立自治大学毕业，他当时选择了当一名教师，只是在业余时间从事投资活动。他先后在墨西哥几所著名的学院里教授过数学，同时利用空闲时间在期货市场上从事一些投资活动。除此之外，他还投资了一家生产啤酒瓶的工厂，这让他开始接触期货之外的一些商业活动，也同时给他带来了比较不错的收益。但在这段时间里，卡洛斯并没有把主要精力放在商业活动上，还是以教书为主。不清楚是因为何种原因，他似乎一直在刻意远离自己的家族企业，并且刻意与商业保持着适当的距离。但就是在这段时间里，一件偶然发生的事情彻底改变了他的人生轨迹，也标志着卡洛斯真正开始自己的商业王国之旅。

大概是在1967年的时候，卡洛斯意外地接到了拉丁美洲经济委员会的邀请，想请他去为该国际机构讲课。正好当时他的课程不是很紧张，于是他答应了他们的邀请，开始给这个机构讲课。在给该委员会学员讲课的过程中，他认识了一些学员，后来其中一些人还成了他的朋友。在跟这些人接触的过程中，卡洛斯开始意识到商业活动并不仅仅是简单的低买高卖，真正的商业活动足以对国计民生产生重大影响，并可以因此而改变许多人的命运。

卡洛斯还逐渐意识到，商业活动的核心是分配社会资源，而最为成功的商业家则是那些能够利用同样的资源产生最大回报的人。这一认识让卡洛斯非常吃惊，真是眼界大开，卡洛斯跳出了原来思维的局限性，他对商业活动重新有了不一样的定义。

此时，兄长又一再坚持，要求卡洛斯回到家族企业里，种种因素促使卡洛斯向商业活动回归。就这样，在两种因素的双重作用下，卡洛斯开始继承自己的家族企业，真正开始全身心地投入商业活动，斯利姆家族也由此开始走向辉煌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



多年后卡洛斯功成名就，一位来自美国的记者追问他到底是什么促使他在生意红火的情况下依然不停止地努力向前时，卡洛斯回答："金钱能够带给人的满足感是有限的，所以我相信，对于那些账户里已经有了上千万的人来说，他们心里头想要追求的已经不仅仅是那更多的金钱了……我想做的是尽力发挥自己的最大潜能，希望能够让这个世界上有限的资源发挥最大的作用。作为一个商人，我觉得是可以用价格等市场手段来达到这一目的的，而且我发现了一点，我的生意做得越大，我越有能力实现这个目标！"



共同命名的卡尔索集团

卡洛斯的商业生涯可划分为几个阶段，1982年至1991年这10年，是卡洛斯最为辉煌的10年。

在这10年当中，卡洛斯完成了其商业生涯中最为关键的几个重要战略布局：一是组建了卡尔索集团；二是收购了大批的墨西哥公司，进行改造重组；三是与政府部门建立密切的关系。

虽然上述几项工作让卡洛斯耗费了整整10年的时间，投入超过100亿美元，可正是这些工作为卡洛斯后来跻身世界十大富豪之林奠定了坚实的基础。

黎巴嫩人凯尔特·米克斯于1975～1982年在墨西哥工作期间认识了卡洛斯，后来他们成了好朋友，依照他的说法："卡洛斯有着上帝所能赐予的最美好的生活，他的妻子是贤妻良母式的，6个孩子个个聪明伶俐。此外，他还有凝聚他一生心血的卡尔索……"

如果你要问卡洛斯他这一生最珍爱的东西是什么，相信他会毫不犹豫地告诉你答案：妻子索玛耶·达米特，6个孩子，当然还有卡尔索。

有人说卡尔索几乎凝聚了卡洛斯一生的心血，是他所有商业智慧的结晶，这么说毫不夸张。对于大多数人来说，40岁是人生的一个重要转折点，卡洛斯也不例外，1980年的时候，在期货市场上已经斩获颇丰的卡洛斯，开始认真思考并计划着自己人生的下一步。

1979年，伊朗的霍梅尼上台，他宣布石油禁运，以示报复美国，支持伊朗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

旧国王。此外，伊朗和伊拉克重新开战，战争的爆发严重影响了中东地区的石油产量，石油供应一下子陷入了低谷。国际原油价格开始止不住地往上涨，油价从每桶15美元迅速飙升至35美元，全球经济很快走向衰退。与此同时，在新任总统波蒂略的领导下，拉丁美洲最大的储油国墨西哥启动了“石油繁荣”战略，石油产量迅速飙升，墨西哥就这样一跃成为全球第四大石油输出国，墨西哥经济也一度上升到了最为辉煌的时期。

国富则民强，墨西哥经济的发展让卡洛斯看到了巨大的市场机会，也让他有了更大的野心要施展自己。就在1980年，卡洛斯40岁的时候，他决定将自己名下的所有产业整合到一起，形成一个新型的工业集团，这样好为下一步进行更为广阔的市场开拓提前做准备。

1980年，卡洛斯在墨西哥城正式注册成立了自己的工业集团——卡尔索集团。据说卡洛斯在考虑该怎么为这家工业集团命名的时候，还发生了一件十分有意思的事情。

大家都知道，阿拉伯人的生活模式一般都是典型的男主外女主内。几乎在所有阿拉伯国家的家庭当中，都是由女性负责照顾家庭生活，男性负责在外面打拼赚钱养家。

卡洛斯的妻子索玛耶就是这样一位典型的阿拉伯女性。同样是黎巴嫩移民的索玛耶出身名门，父亲是一家生产高级鞋的鞋业公司的老板，家境非常殷实。当时墨西哥上流社会的子弟们大都是一些懒惰傲慢的孩子，但索玛耶是个例外。

索玛耶是一个非常天真而又善良的女孩子，作为一名虔诚的天主教徒，她有着纯净的心灵。在嫁给卡洛斯之后，美丽聪慧的索玛耶把全部精力都放在了家庭上，全心全意地照看着他们那6个调皮的小捣蛋鬼。与此相对应的，工作之余，卡洛斯也把自己的全部感情交给了索玛耶。他们相处融洽，共享天伦之乐。

许多斯利姆家族的朋友都把卡洛斯对妻子的爱看成是他一生征伐的动力源泉之一。关于这一点，至少有两件事情可以证明，其一就是卡洛斯把自己的名字Carlos Slim Helu和妻子的名字Soumaya Domit结合起来，命名了卡尔索集团。其二是在2000年索玛耶去世之后，卡洛斯开始逐渐把卡尔索交给自己的3

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个儿子卡洛斯·斯利姆·达米特、马尔科·安东尼奥·斯利姆·达米特和帕特里克打理，而他自己开始慢慢投入更多的精力用来思考人生、从事一些慈善事业等。

初期成立的卡尔索集团并没有引起人们太多的关注，在墨西哥经济繁荣时期，它只是墨西哥这个发展中国家成千上万家公司中的普通一家而已。可是谁也没有想到，就是这样一家普通的公司，在经过卡洛斯10余年的苦心经营后，最终发展成为拉丁美洲最大的工业集团，并成为卡洛斯进一步征战全球的商业大本营。



鲸吞墨西哥的收购狂潮

有人曾经把卡洛斯的一举一动看成是墨西哥经济的晴雨表，简直不可想象，如果没有了卡洛斯，这个国家将会是什么样子。甚至连墨西哥最权威的国家媒体墨西哥通讯社都这样评论他："在墨西哥，卡洛斯如影随形。如果你要打电话，要用卡洛斯架设的电话线；你想去吃饭，碰巧去的就是卡洛斯开设的餐馆；如果你开车出行，要用到卡洛斯提供的石油；不小心生病了，住进的医院可能就是卡洛斯开的；当然，你想要做生意、开公司，得需要卡洛斯的银行的帮忙；你要购物，还得去卡洛斯的商场。"

卡尔索集团成立后，在卡洛斯的精心经营下，状况不错，始终处于赢利状态。即便是在1994年12月墨西哥陷入了经济萧条，比索急剧贬值的时候，卡尔索集团也因为有卡洛斯的杰出领导依然持续赢利。

1982年，经历繁荣之后，墨西哥经济陷入了严重的债务危机，结果比索大幅度贬值，美元与比索的比价由2月的1：22.5升到12月的1：150。此时，银行存款大部分美元化，许多资本外移，这对恶化的墨西哥金融市场来讲，无疑是雪上加霜。

就像世界股神巴菲特所说的，"别人贪婪时我恐慌，别人恐慌时我贪婪"。正是在这样的危机之中，卡洛斯沉着应对，做到了乱中取胜。在接下来的几年当中，卡洛斯抓住时机，大肆收购那些价值被大大低估的公司。具体说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

来，这一时期卡洛斯的收购项目主要有：花费5000万美元巨资收购了采矿公司Empresas Frisco；收购了大型的铜制品公司Industrias Nacobre；对零售及餐饮连锁集团Sanborn Hermanos发起进攻，收购了其大部分股份。

1990年以后，卡洛斯进行了商业生涯中的第二次集中收购，并通过商业生涯的第二个10年征战，成功地将卡洛斯王朝进一步推向了另一个高度。

1997年，卡尔索集团正式宣布收购了美国著名百货公司希尔斯墨西哥公司的大部分股份。

在收购之外，卡洛斯还自己创建了金融服务集团Group Flnanciero Inbursa，该集团后来成为墨西哥第四大金融集团。

在全面开展这一系列收购活动的过程中，卡洛斯惯用的手法是先施行收购，然后再对原来的公司进行一番彻彻底底的改革，最后在其大力整顿下实现赢利。

然而，他平时很少会干预某个公司的具体运作。在一般情况下，他总是在墨西哥城中心区的一幢不起眼的二层小楼里办公。除了少数的保安人员之外，卡洛斯通常只带领着十几名下属在这里一起工作。

在扭亏为盈方面，卡洛斯通常以严格的成本控制来达到目标。一旦收购一家公司之后，他便会将这家公司的原有管理层解散，将公司的总部办公楼出售，接下来派人将新公司的总部设置到距离工厂不远的地方，通常是一个毫不起眼的小办公室里。根据一家长期负责为卡尔索集团提供人事服务的公司的首席执行官回忆，能够有幸被卡洛斯选中去管理新公司的人，通常都是那些“绝对忠诚，绝对有能力的人”，而这些人大都是从卡洛斯的亲戚和朋友中挑选而来，“除了忠诚之外，还必须具备一点，他们要能够忍受得了老板的小气”。

新的管理层组建之后，一般要做的第一件事就是裁减员工，大批的员工就这样被迫离开自己的工作岗位，离职津贴通常非常少，甚至一个子儿也没有——卡洛斯这种不近人情的做法，有时甚至会引发大规模的罢工或示威游行。

裁员之后就会马上进行公司重整。那些不能给公司带来利润的生产线和产品线这时会被陆续停掉，随后公司便会投入大笔资金用来引进新的生产技术，采用先进的生产设备。如此一来，生产效率将会得到很大提高。

1990年，卡洛斯的卡尔索集团在墨西哥证券交易所公开上市。虽然它一跃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成为一家上市公司，卡洛斯和他的直系亲属仍然持有其60%～65%的股份。

或许正是这种家族式的管理方式，让卡洛斯拥有其对公司的绝对控制权，卡尔索集团在卡洛斯的有力领导下保持了高速发展的势态。到了1994年的时候，卡尔索集团的市值已经是上市时的10倍。就算是在1994年12月墨西哥金融危机爆发的时候，卡尔索集团依然保持了强劲的发展势头。



点石成金的电话公司

在最初收购墨西哥电话公司的那段时间里，曾经有评论家出来宣称：卡洛斯实际上是在做一笔赔本生意，认为“卡洛斯为墨西哥电话公司付出的资金已经大大超过了墨西哥电话公司的实际价值”。还有人说卡洛斯分明是在趁火打劫，联合外国势力以某种贱买的方式窃取国家资产……一时之间，各种评论不绝于耳。

无论外界对此次收购的评论如何，不能否认的事实是，当时的墨西哥电话公司的确像是一个烂摊子。

熟悉墨西哥的人大概不会忘记，在1988年之前，墨西哥一直是处于电信管制阶段的。由于市场上没有形成有效的竞争机制，所以在很长一段时间里，墨西哥电话公司都处于一种一家独大的狂妄状态。

1988年，墨西哥电信业正式对外开放，墨西哥电话公司的地位因此受到强烈冲击，市场影响更是一落千丈。庞大的组织规模一时成了阻碍墨西哥电话公司发展的瓶颈，公司每年都要承担巨额的亏损，员工的工作也到了朝不保夕的地步。

从一些数据和反响来看，墨西哥电话公司当时存在的主要问题有：费用高昂、服务效率低下、通话质量差、服务品种单一等。

问题虽然存在，但是卡洛斯对墨西哥电话公司的命运有着与众不同的看法。在卡洛斯看来，虽然眼前的墨西哥电话公司危机重重，但它仍然是当时墨西哥境内最大的通话服务提供商，所以无论是从它所拥有的用户数量还是从通信基础设施来看，在墨西哥都有着不可替代的作用。而且卡洛斯相信，如果事情看起来倾向一面的时候，真正的交易高手就要学会去考虑相反的一面；每当事情看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起来像是到了糟糕透顶的时候，那你就可能已经是在黑暗里的最后一小时了。

在接管了墨西哥电话公司之后不久，卡洛斯再次开始施展他那点石成金的本领，开始在电信业这个新的领域大展拳脚，履行了一系列的改革措施。

他采取的第一项措施是进一步提高电信费用，但与之前不同的是，卡洛斯采取了分期付款和“提前支付”（也就是交纳预付费）的新做法。这项新措施一方面大幅提高了电信费用，另一方面又大大降低了预付费用，从而使得更多的人享受了墨西哥电话公司的服务，同时又能保证墨西哥电话公司获取更多稳定的收益。

按照墨西哥电话公司的新规定，用户只需要交纳一笔比较少的费用，便可在自己的家里装上一部电话（在1990年之前的墨西哥，电话一般只是少数有钱人家的奢侈品）。如此一来，大大降低了安装电话的门槛，用户的数量大幅增加。

与此同时，墨西哥电话公司还规定，当用户每月来交纳电话费的时候，需要同时交纳安装电话的分期付款。这样的方式既保证了用户数量的快速增加，又保证了墨西哥电话公司的利润不受影响。更为重要的是，它还为卡洛斯随后更广范围地进军电信打下了坚实的基础，也成为斯利姆家族后来垄断墨西哥电信市场，对抗欧美电信巨头的重要根基。

卡洛斯每个大的举动总会招来非议，有人指责卡洛斯是在跟政府勾结，利用电信市场的垄断地位大肆剥削墨西哥人民，让富人变得更有钱，而穷人更穷困潦倒。然而，市场的良好反应是最好的证明，虽然提高电信费率招来了众多不同的指责，但是墨西哥电话公司的用户还是与日俱增，到2004年，墨西哥电话公司基本上垄断了整个墨西哥电话通信市场。

卡洛斯采取的第二项措施就是改善基础设施，提高通话质量、服务质量，增加一些新的服务项目等。据墨西哥电话公司公布的官方资料显示，截至2000年，卡洛斯旗下的卡尔索集团先后投入100亿美元用于改善墨西哥电话公司的基础设施建设，在此期间，进行了一系列的人员培训、技术更新等。在整整10年的时间里，卡洛斯一直都没有忘记改进他公司的服务水平。

有实实在在的例子为证，在1990年之前，墨西哥人报装一部电话大概得熬上4个月的时间，而卡洛斯接管之后，电话报装流程一再被简化，到了2000年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的时候，报装一部电话在4天内就可以搞定了。

与此同时，通话质量也得到了很大的改进。研究数据显示，1990年以前，墨西哥有超过30%的区域无法实现通话，即便是在那些能够通话的地区，也常常会碰到通话中断的现象，至于在通话过程中出现噪音更是常有的事。这还只是本地通话的基本情况，长途通话和国际电话更是没法提。墨西哥人当时有种非常流行的说法："如果您想打长途电话，那请做好随时可能断线的准备，而要是打国际电话，那就碰碰运气看能不能接通吧！"

卡洛斯接管墨西哥电话公司不久，墨西哥境内的电话通话基本覆盖了全国，墨西哥电话公司甚至还把业务范围扩展到了美国。1997年，由于考虑到每年都有大批的墨西哥人移民到美国，墨西哥电话公司于是决定把服务网络伸进美国，这样方便为这些移民提供电话服务。

除此之外，墨西哥电话公司的服务类型也增加了许多项目。在早期的墨西哥电话公司时代，墨西哥人普遍认为电话公司的功能没有其他，只是提供通话服务而已。到了卡洛斯时代，这种观念得到了彻底的改变。电话成为墨西哥人生活中不能缺少的一部分，而墨西哥电话公司不仅为用户开通了各种各样的组合式套餐，还分步提供了包括移动手机、互联网上网服务以及电话黄页等在内的其他服务，电信增值服务融入墨西哥人的日常生活当中。

在对墨西哥电话公司施行技术改造和服务升级的同时，卡洛斯也进行了一系列商业组织结构上的调整。2000年9月，墨西哥电话公司将其旗下的墨西哥无线业务和其他相关服务分拆给同属卡尔索集团旗下的美洲移动电话公司。

2003年11月，佛罗里达西南地区法庭处理了一起破产案，同意美国电信巨头AT&T（美国电话电报公司）将AT&T Latin America（简称ATTL，其业务覆盖阿根廷、巴西、智利、哥伦比亚和秘鲁等国）出售给墨西哥电话公司。在成功收购ATTL之后，墨西哥电话公司马上行动，仅仅用了不到一年的时间，也就是在2004年便开始向ATTL原服务的这些国家的用户提供语音、数据以及互联网等多项服务。

2004年7月，墨西哥电话公司又成功收购MCI在巴西的电信运营服务。

就这样，经过十余年的艰苦征战，到了2004年，墨西哥电话公司终于成为墨西哥实至名归的最大的电信服务商，它不仅是全国范围内最大的固定电话服

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

务公司，还是全国服务质量最高的长途电话公司。截至2004年年底，墨西哥电话公司在整个墨西哥拥有的本地及长途电话线超过1720万条。除了基本的电话服务之外，公司还进行了其他电信及相关服务的开拓，比如说公司网络、互联网服务、目录服务、电话黄页、信息网络管理、电话设备销售、传呼业务等。

最后，卡洛斯终于实现了与美国电信巨头分割整个美洲市场的目标。他们在南北两端遥相呼应，卡洛斯的主要阵地在拉丁美洲。直至今天，墨西哥电话公司仍然是拉丁美洲电信业的大哥大。



震撼美国人的CompUSA收购案

新千年，就在人类即将进入21世纪的时候，发展得如火如荼的互联网突然遭遇了一场巨大的寒流，纳斯达克的科技股指数一落千丈，成批的网络公司纷纷倒闭关门。

即便在这个时期，卡洛斯对于新技术的热情依旧高涨。他是这样想的，随着网络和电信的飞速发展，人类早已在不知不觉间步入了信息社会，而对于卡尔索集团来说，要想在全新的信息社会中抢占先机，就需要紧紧扼住信息社会的命脉，那就是网络和电信。

所有的成功人士都有着坚定的意志，同样，卡洛斯对自己的目标也坚定而执著。在为目标努力的道路上，不可避免地会遇到一些挫折，此时，他总会表现出惊人的坚忍。

互联网寒冬来临，大批投资者失去信心，纷纷撤离这个战场，卡洛斯反而逆流而上，不断加大投资。当他的家乡墨西哥的许多人都还不知道什么叫网络的时候，他却已经下定决心要在美国，在这个被许多人视为“寒冬”的互联网领域大显身手。

对那个世纪之交的网络寒冬，卡洛斯有自己的独特看法，他认为：“这个寒冬告诉了我们一个事实，目前的网络仍然处在一个非常脆弱的阶段。而之所以会出现这种情况，最根本的原因就在于网络社会的基础都还不够，没有足够的人上网，没有足够好的设施供人上网，网络也还没有成为人们生活当中必不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



可少的一部分。”

2000年2月1日，卡尔索集团旗下的Group Sanborns高调进入美国计算机零售市场，花费8亿美元巨资收购了北美最大的电子产品和计算机相关产品经销商CompUSA，并将其变成卡尔索集团的全资子公司。

让卡洛斯始料未及的是，一桩看似普普通通的收购案却让他成为2000年美国人眼中最受关注的人物之一，他的影响力因此也在整个美洲迅速扩大，他成为国际社会热议的焦点人物之一。

大家都知道，美国一直是一个非常崇尚自由和公平的国家。而在另一方面，美国人同样也是非常爱国的。有人观察说，当一个美国人问一位非美国籍人在美国的感受如何时，他最想听到的回答是：好极了，这是我去过的最棒的国家。

所以，当美国人得知自己国家最大的电子产品零售商居然是被一个来自阿拉伯的墨西哥人收购的时候，其震撼程度可想而知。

一时之间，媒体开始对卡洛斯的举动口诛笔伐，长着大胡子的卡洛斯开始被看成是“一个入侵美国的阿拉伯人”，甚至在收购完成半年以后，还有许多美国媒体呼吁政府介入调查此事，并对卡洛斯收购CompUSA的真正意图表示出了“真实的关切”。

在各路媒体的围攻和诋毁之下，卡洛斯始终坚持自己的立场。一年之后，直到得克萨斯州最高法院宣判此次交易合法、没有不良操作，美国人才不得不接受这一现实。

收购CompUSA是卡洛斯式交易的又一次成功，它同时也再次向世人展示了这位拉丁美洲“疯狂并购专家”的远见和改造功夫。

CompUSA成立于1984年，总部位于得克萨斯州达拉斯市的近郊。成立初期，公司领导人预计小型企业对计算机的需求将越来越大，所以这家公司把自己的主要业务定位在向企业客户出售电子产品。在美国，CompUSA是一家相当有影响力的连锁商店，曾经风光无限，创造了美国历史上的许多“第一次”：

1985年，第一家CompUSA店在得克萨斯州开业，它是第一家特别面向企业客户的电子产品销售公司；

1988年，CompUSA成为美国第一家出售计算机相关软件的零售店；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1993年，CompUSA首次在自己的商店里为客户教授计算机操作及上网服务。

但是20世纪90年代后半期，由于管理方面的问题及竞争对手层出不穷，CompUSA的市场表现越来越差，业绩也开始下滑。公司股票市值更是一落千丈，从1998年的每股38美元下跌到每股7美元左右。从1998年下半年开始，CompUSA便开始了长达一年半的亏损期，股东们渐渐对这家往日的连锁巨头失去信心，大批股东开始纷纷撤离——而这正好给了卡洛斯进入的机会。

2000年2月，卡洛斯不惜以每股10.1美元的高价（超过当天市价的50%）收购了CompUSA公司的全部股票，将其纳入卡尔索集团旗下。

“一石激起千层浪”，收购之后的两年时间里，各种舆论和指责声不绝于耳，卡洛斯一直保持沉默。只有他清楚，他之所以看上CompUSA，显然有着其深思熟虑的战略部署。

2002年，卡洛斯在接受《商业周刊》墨西哥分部主管盖里·史密斯采访的时候，说出了自己的深层意图：“我们之所以收购CompUSA，是因为我们觉得这是我们进入互联网服务领域以及消费电子品市场的最快途径……除此之外，在当时，CompUSA也是一家被投资者普遍低估的公司。其实只要你稍微留意一下，你就会发现它在2000年的时候年销售额仍然高达60亿美元，而这在墨西哥市场是常人无法想象的事情。美国的市场拥有巨大的潜力，又是技术革命的前锋，所以我们一定要想办法在这里站稳。”

收购CompUSA之后，卡洛斯秉承惯例，同样也给这家公司来了一次大换血。他撤销了原来臃肿的管理机构，卖掉了原来公司豪华的总部大楼，大幅度地削减了管理层级，让公司最高管理层也可以直接亲临第一线……很快，在典型的卡洛斯式管理下，效果很快显现。CompUSA走出了困境，开始慢慢恢复往日的生机。

这次收购也让美国人见识了从墨西哥飘来的如此神奇的卡洛斯式风格管理，同时也标志着卡洛斯正逐渐走出墨西哥国内市场，并直接把国外征战的第一个战场定在了竞争激烈的美国。

后来的事实证明，拿下美国CompUSA对卡洛斯的发展十分有利，他的拉丁美洲布局从此驶入了快车道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





国家大盗还是救世主

驰骋商界40余载，卡洛斯站在了财富与荣誉的巅峰，但同时，不知道是出于妒忌还是其他，他的成就也引来了众多的非议。

在墨西哥，由于他涉足的领域广阔，整个墨西哥简直就像是一个“卡洛斯王国”。

有人说，卡洛斯每分钟都在快速地赚钱，只要墨西哥还有人打电话，或是还有人去购物中心买东西，卡洛斯就能从中获利。

于是有人惊呼：“卡洛斯这笔惊人的财富背后一定暗藏着什么不可示人的内幕，因为他积累财富的大本营是一个人均年收入低于6800美元、半数人生活在穷困线的国家。就是在这样一个国家里，卡洛斯个人的财富居然相当于墨西哥一年国民生产总值的7%。毫无疑问，他像是直接把手伸进了墨西哥人的腰包里，他简直就是偷窃了整个墨西哥的大盗！”

对于外界的批评，卡洛斯坦然以对，“当你为了别人的看法而活，无异于行尸走肉。我知道自己在做什么，不需要考虑他人是怎么看我的”。

在接受《商业周刊》记者采访的时候，卡洛斯甚至明确表示，自己“一点都不在乎什么财富排名，也无意当全世界最有钱的人”，他会致力于慈善事业，在墨西哥创造更多的就业机会。

与此同时，人们发现，在从事商业活动40年的时间里，卡洛斯的个人风格并没有因为财富的多寡而改变过。直至今日，熟悉卡洛斯的人仍然对他生活中的点点滴滴赞赏有加。

他是个工作狂，一天的工作时间常常在14个小时以上。工作之余，卡洛斯喜欢抽味道浓烈的雪茄，经常与年轻人打成一片，心态非常年轻。

像是受家族传统的影响，他也酷爱收藏艺术品，收藏了大量埃德加·德加以及克劳德·莫内的作品。他最为有名的收藏是罗丹的雕塑作品。他自己出资在墨西哥城捐建了一家以自己妻子的名字命名的历史博物馆。据说，他个人所珍藏的阿兹特克帝国的艺术品，能跟墨西哥首都人类学历史博物馆的收藏相媲美。

在现实生活中，卡洛斯为人十分低调。他深居简出，他在墨西哥城拉伯萨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

区的住宅十分不起眼，外表朴素，内部装修也很简单。

对于衣食住行和穿着打扮，卡洛斯的随便程度令人惊讶。其貌不扬的他平时总戴着一只廉价的塑料电子表，平日里他穿的是一身朴素的纯棉衣服，上面满是口袋，不过连他自己都不知道那些口袋里装了些什么。

实在空闲的时候，他还会开着一辆毫不起眼的普通小轿车随便游逛……

但是，在关乎拉美命运的关键时候，卡洛斯又表现得异常高调。

注意卡洛斯经济活动的人们都知道，虽然他自20世纪90年代开始进军美国市场，但除了CompUSA之外，卡洛斯在美国市场上的大部分活动都基本属于投资性质。早在MCI收购战的时候，卡洛斯就曾经对外界澄清："我们对在美国市场的经营并没有太大兴趣，如果我们早有企图的话，MCI早就被我们收购了。"

事实上，不仅从来没有打算全面进入美国市场，卡洛斯甚至对美国的一些政策表示出明显的愤慨。有一次在接受《商业周刊》记者采访的时候，他大胆地对美国政府的许多做法进行了强烈抨击。他认为，拉美之所以在新经济发展的过程中被亚洲和欧洲远远抛在了后面，美国有着不可推卸的责任。

2000年之后，卡洛斯开始投身慈善事业。他创办的两个基金会共向贫困儿童捐出了7万副眼镜，为15万名大学生提供了奖学金。此外，他还捐献了9.5万辆自行车，帮助那些每天要步行去上学的孩子们，因为他们步行去上学需要花上两个小时，实在太浪费时间。在医疗方面，卡洛斯的基金会积极为没有能力支付手术费用的墨西哥人支付医疗费用，累计支付了超过20万台手术的费用。他的基金会还成立了一个肾脏移植中心，以帮助更多的人远离肾脏的病痛。

现在，卡洛斯已陆续把更多的权力移交给了他的3个儿子和3个女婿。他表示自己将把更多精力集中到慈善事业。10多年前，卡洛斯用于慈善的开支只占了他全部资产的1%，而现在他计划要把20%的财富用于慈善。他说："我承认我做得还不够多，因为对我来说，钱并不是问题，但问题在于我有没有解决足够多的问题。"

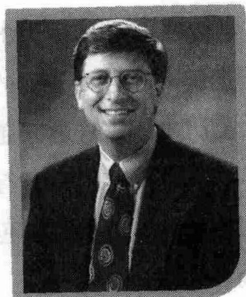
经过卡洛斯多年持续不断的努力，人们开始慢慢改变对卡洛斯的看法，大家似乎也接受了他关于"财富是一种改造社会的力量"的说法。卡洛斯的身影频繁出现在各种慈善活动及公益活动中，其声誉渐高，在一些人的眼中，他就是"墨西哥的救世主"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章

IT领袖：比尔·盖茨

从"天才少年"转变为"垄断魔王"，最后成为"慈善长者"。



比尔·盖茨简介

出生日期：1955年10月28日
籍　　贯：美国华盛顿州西雅图
产　　业：微软公司
资产状况：580亿美元
2008福布斯财富排名：第3位

他是家喻户晓的财富皇帝，也是世人皆知的电脑天才。他13岁开始学会编程，并预言自己将在25岁成为百万富翁；在商业经营中，他以独特的眼光准确地预测到IT业的未来；在管理中，他以先进的方式使得不断壮大的微软始终保持活力；在财富榜上，他不断地续写着令人惊叹的神话：39岁便成为世界首富，并连续13年位居福布斯榜首。但是最让人佩服的，是他投身慈善事业。2008年6月底，他决定把580亿美元的财产全部捐给他与妻子名下的比尔及梅琳达·盖茨基金会，他回报社会的奉献精神感动世人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从小不甘落人后

比尔·盖茨的童年是在美国华盛顿州的西雅图度过的，西雅图是当时美国波音公司的总部所在地，全市职工近半数在这家公司工作，所以人们也把西雅图称为"波音城"。

小时候，长着一头沙色头发的7岁男孩盖茨最喜欢看的书是那套《世界图书百科全书》，他能够反复看个没完而不厌烦。他经常几个小时连续阅读这本几乎达他体重1/3的大书，一字一句、从头到尾地看，兴致盎然。

他也是一个爱思考的孩子。在看过这本书后，他常常惊叹，在这巨大的书本里面，藏着多么神奇的一个世界啊！文字的符号竟能把前人和世界各地的人们无数有趣的事情记录下来，又传播出去。他又想，人类历史就这样越来越长，无限发展下去，那么以后的百科全书不是越来越大，越来越笨重了吗？有没有什么好办法能造出一个魔盒来，只要小小的一个香烟盒那么大，就能包罗万象，把一本厚重的百科全书的内容都收进去，那该有多方便啊。

这个童年时奇妙的思想火花，到后来居然实现了，他也成为推动这场革命的使者。而且这个东西比香烟盒还要小，那就是电脑中的CPU（芯片）。

盖茨的书看得越来越多，想的问题也越来越多。有一次，他突然有所感触地对同学卡尔·爱德说："与其做一棵草坪里的小草，还不如成为一株耸立于秃丘上的橡树。因为小草千篇一律、毫无个性，而橡树则高大挺拔、昂首苍穹。"他还每天坚持写日记，随时记下自己的想法，小小的年纪常常有大人般深邃的思想。

盖茨很早就领悟到人的生命来之不易，要珍惜这来到人世间的宝贵机会，有所作为。他在日记里这样写道："人生是一次盛大的赴约，对于每个人来说，一生中最重要的事情莫过于信守由人类积累起来的理智所提出的至高无上的诺言……"那么，"诺言"是什么呢？在他看来，就是要干一番惊天动地的大事。

他在另一篇日记里还曾写道："也许，人的生命是一场正在焚烧的'火

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



灾’，一个人所能做的，就是竭尽全力从这场‘火灾’中去抢救点什么东西出来。”他这种“追赶生命”的意识，在同龄的孩子中是少之又少的。

盖茨所想的“诺言”也好，追赶生命中要抢救的“东西”也好，表现在盖茨的日常行动中，就是对于学校的任何功课和老师布置的作业，无论是演奏乐器，还是写作文，或者参加体育竞赛，他都会全力以赴做到最好。

一次，老师给他所在的四年级学生布置了一篇关于描述人体特殊作用的作文，要求写四五页的篇幅。结果，盖茨利用他爸爸书房里的百科全书，还查阅了其他医学、生理、心理等方面的书籍，洋洋洒洒地一口气写了30多页。又有一次，老师布置写一篇不超过10页的中篇故事，结果盖茨浮想联翩、妙笔生花，竟写出长达50页的神奇而又曲折无比的故事。这俨然成了一部长篇小说了，老师和同学们都大为惊讶。大家都这么称赞他：“盖茨不管做什么事，总喜欢来个登峰造极，不鸣则已，一鸣惊人，不然他是不会甘心的。”

盖茨在体育和社会活动方面也表现出这种不落人后的精神。有一个暑假，“童子军”的夏令营80公里徒步行军，时间是一个星期，他穿了一双崭新的高筒靴，碰巧新买的鞋不大合脚，每天13公里的徒步行军，又是爬山，又是穿越森林，使他吃尽了苦头。第一天晚上，他的脚后跟磨破了皮，脚趾上起了许多水泡。他咬紧牙关，坚持走下去。第二天晚上，他的脚肿得非常厉害，开裂的皮肤还流了血。同伴们都劝他停止前进，他却摇摇头，只是向随队医生要点药棉和纱布包扎一下，要了些止痛片服用，又继续上路了。就这样他一直坚持到一个途中检查站，当队长发现他的脚发炎严重，下令医治，才中止了这次行军。盖茨的母亲从西雅图赶来，看到他溃烂的双脚时，难过得哭了，直埋怨儿子为什么不早点停止行军。盖茨却淡淡地说：“只可惜我这次没有到达目的地，其实我一直是队伍中走得最快的。”



有事没事钻机房

1968年，当盖茨在湖滨中学的第一年临近结束时，学校做出一个对比尔·盖茨的未来具有重大意义的决定。当时，美国正致力于将卫星送上月球，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

由于计算机的飞速发展使得这种科技的狂热浪潮席卷全美国。湖滨学校领导也做出了一个很时兴的决定，让学生去涉足崭新的、令人兴奋的计算机世界。

就在那年秋天，比尔·盖茨和他的伙伴一回到学校，在麦克阿利斯特厅前门附近的一个小办公室里，发现了一个特别的机器，连带着的还有一个键盘和一大卷黄色纸。这个机器是ASR–33电传打字机，全世界的新闻编辑室一度都响过它那特有的有规则的嗒嗒声。电传打字机是衰落中的机器时代和迅速兴起的信息时代的有机结合物。这个有噪音的笨重电子机械新发明是个组合体，包括一个键盘、打印机、纸带穿孔器和阅读器，还有一个调制解调器，它可通过电话与外界取得联系。只要你按动键子，电传打字机就会以特大写字母打在一大卷8.5英寸宽的纸带上。你可以用穿孔器把你要打的内容记录在一个薄卷纸带上，然后将它的内容变成声音，自动放送出来。但更重要的东西是那个调制解调器，即两个“鼠耳”状的东西，它们紧卡在电话听筒上，使你与有时间共享计算机的人能够互相传输信息。可想而知，这个新奇的计算机对有数学天赋的孩子们具有多么大的诱惑力。比尔·盖茨和他的同学伊文斯就是他们学校最先具有这种近乎奢侈爱好的两个学生。他们对计算机可以说是一见钟情，刚刚接触就对它爱不释手。计算机严谨的逻辑和神奇的计算能力简直让这两个孩子兴奋无比。

年纪小对新事物的接受能力非常强，开始时这些孩子谁也不知道怎样操作这个机器，甚至都不知道它到底是什么东西、有什么用。但他们的动手能力和学习能力很强，最终掌握得比接触它的老师和其他成人都好得多。

湖滨中学是当时美国最先开设计算机课程的学校，学校的计算机房对几个优秀的学生尤其是盖茨来说，已成了最吸引人的地方，它仿佛有着强大的磁力，时刻牵绕着这几个低年级学生的魂魄。比尔·盖茨的一生从此以这台机器为分界，以前跟以后迥然不同。

最初使用的电传打字机应用地区线路，拨号进入通用电气公司的分时系统，这个系统使用的是后来大家所熟知的BASIC语言。数学教师保罗·斯托克林带着优等班的16个学生进入麦克阿利斯特厅的小屋，用十几分钟按操作步骤进行了一些讲解。他了解的计算机知识也非常有限，那次估计是他比孩子们懂得多的最后一次。“麦克阿利斯特厅有个非常有意思的机器。”这事很快在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



校园数学尖子中传开，被称为“计算机室”的麦克阿利斯特厅小屋出现了电子热。

身材瘦小、脸上长着雀斑的八年级学生比尔·盖茨热情高涨，很快挤进了高年级学生的圈子里。他的老师所知道的所有计算机知识，比尔·盖茨不到一星期就学会了。

那时的湖滨中学还没有正式的计算机课程，一小批人只是通过费力地硬啃通用电气公司有关BASIC的基础指南才学会使用它的。这个通用电气公司的BASIC原始达特默斯版本，本身尚未发展完善，它缺乏几乎最基本的数学功能，对控制字符串也束手无策，程序长度大大受限。

但是，这些缺点对那些渴望摸索学习的初学者来说，几乎没有任何影响。盖茨所做的第一个程序是输入用一种算数法则表示的数字，然后再把它转换成用任何其他算数法则表示的数字。

有一次，一个高年级班学生操作25行的BASIC程序遇到了麻烦，老师早已知道盖茨的大名，于是带他到计算机室，盖茨立刻打出了所需答案。

盖茨对计算机非常痴迷，把大量的时间花在了研究计算机上。不管什么时候，只要他有空余时间，他总会往湖滨中学的计算机室跑，反复进行操作和练习。在湖滨中学，盖茨并不是唯一对计算机着迷的小伙子，他很快发现，还有其他一些人和他一样对计算机房非常着迷，有事没事都往计算机房跑。他不得不和这些人一起共用这台计算机。在这些人当中，有一个高年级的学生叫保罗·艾伦，此人比盖茨年长两岁，说话细声柔气。这个人后来也成了美国计算机界一个大名鼎鼎的人物。

几年以后，就是他们俩，创办了现今世界计算机史上最成功、业绩最辉煌的公司——微软公司。



从哈佛退学

1973年夏天，盖茨以全国资优学生的身份，进入了自己梦寐以求的哈佛大学。这个日后哈佛校史上最著名的辍学生在来到哈佛之前还一度为自己的成绩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而忐忑不安。许多年后他依然记得，当时参加完大学入学考试之后心情非常紧张，因为在他填报志愿的时候所填报的哈佛等3所大学都是国内一流的大学，要进入是有很大难度的。

盖茨的担忧并非没有道理，哈佛此时早已名扬四海。哈佛有着370多年的历史，学校非常注重培养学生的个性特长和兴趣爱好，不受制于传统的说教，有着务实开拓和锐意创新精神传统，让这方崇尚“与柏拉图为友，与亚里士多德为友，更要与真理为友”的圣土成为美国顶尖科学家和领袖人物的摇篮。

从这个校园里走出了无数的社会精英：7位美国总统、12位副总统、33位普利策奖获得者、37位诺贝尔奖获得者、数十位跨国公司总裁、十几位最高法院大法官以及众多的国会议员，在全美500家最大的财团中有2/3的决策经理毕业于哈佛商学院……

盖茨入学时，当时担任校长的博克（Bok）正在大刀阔斧地进行着传统本科课程体系的改革，重申“每个哈佛本科生都应该被宽广地教育”。

刚刚进入哈佛大学，比尔·盖茨被新的要求和更激烈的竞争弄得方寸大乱。在这个宽松的环境中，盖茨遭遇了人生的第一个打击：他发现周围的每个人几乎跟他一样聪明，甚至有些人考试成绩比他还要好。在他的一生中，第一次不能只在考试时露个面就可以获得一门课的满分。盖茨的不屈天性被最大程度地激发了出来，他投入了异常刻苦的学习中。

于是，就读于法律预科班的盖茨第一年就选修了哈佛大学最难的数学课——“数学55”，研究生级别的数学和物理课占去了他大学一年级1/3的时间。数学、科学、法律、经济等诸多职业生涯规划都曾在他的脑海里闪现，他曾经梦想当一名数学教授，也迷恋过科幻小说，对心理类、经济类书籍有一段时间也非常着迷，但是最终，他还是把主要的精力花在计算机方面，他在哈佛大学的艾坎计算机中心里度过了许多不眠之夜。

他的学习方法有点与众不同：他先蒙头大睡十几个小时，然后不间断地学习36个小时，接着再睡上12个小时，醒来啃几口加大的比萨饼后，再开始下一轮的长时间战斗。大学生活和让他感兴趣的新领域丝毫没有减弱他对计算机的感情，这个时候，人类技术发展的步伐正在加快。

有点遗憾的是，在大学一年级，虽然盖茨在大学入学考试中数学得了无可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



非议的800分的高分，可他平均成绩只是个B。这次考试给他的打击比较大，似乎也成为盖茨最终决定离开哈佛的一个原因。也许就是在第一个学期他便发觉自己并非是“世界上最聪明的孩子”，这多少让本来很想当数学教授的盖茨感到沮丧。

但是盖茨在计算机软件和商业方面的突破让他重新找到了自己的人生轨迹。盖茨在中学时就迷上了计算机，并在小伙伴中以精通计算机而小有名气。在上大学前，他曾和一位名叫保罗·艾伦的男孩成为忠实的朋友，后来，他们组建了一个小公司。除艾伦外，盖茨还有一个伙伴叫肯特·埃文斯，他们一起组织了一个湖滨程序员小组（LPG），给外面的公司编写程序以获利。

当时，艾伦和盖茨的名字被作为已经为好几家本地公司编写过调试程序的神童而流传开来，两人被华盛顿州电力网的自动化和计算机化的TRW项目组雇用了。仅仅18岁，还在上学期间，盖茨一年就挣了3万美元。

盖茨的电脑技术与商业天分都非常高，加上想出人头地的强烈愿望，使很多人相信他的商业之旅将会在哈佛大学崭露。就在起程上大学的头天晚上，18岁的盖茨曾踌躇满志地宣布：“我要在25岁之前赚到我的第一个一百万。”结果他确实做到了，并且超过310倍。但此时他已经离开了哈佛校园，劝说他离开的正是中学时的那个好友保罗·艾伦。盖茨在哈佛上学期间，艾伦和盖茨合作，为第一台微型计算机开发了BASIC编程语言，使盖茨走上了创建微软软件帝国之路。

当然，盖茨绝不是哈佛历史上第一个著名的“退学生”。在他之前，就已经有不少的哈佛先辈们因退学而成名。

例如，在1894年，有一位哈佛大学一年级的学生，因看好石油开采行业的市场前景，自己也迫不及待要投入，最后从哈佛大学退学。他后来果然因石油开采而成为美国的超级富豪，他的名字叫霍华德·休斯。

1926～1927年和1929～1932年间，也出现了一位与众不同的学生，他在哈佛大学断断续续地读了三年的书，最后他还是经受不住各种科研工作的诱惑，自动中止了在哈佛大学的学业。在不懈的努力下，他后来获得了多达500多项的专利，是继爱迪生之后美国最有名的发明家之一。他的名字叫波尼·莱特。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，从哈佛退学的知名学生中不光有科学家或企业家，也有艺术家。1966年，有一位来自佛罗里达州的哈佛二年级学生，因创立美国历史上第一个乡村乐队“国际潜水艇乐队”而从哈佛大学退学。他后来成为风靡全美国的著名歌手，他的名字叫格兰姆·帕森斯。

当然，在盖茨一门心思钻研计算机时，他最初并没有从哈佛退学的打算。盖茨最后下定决心从哈佛退学，这一切很大程度上得归功于他的老搭档艾伦。为了拉这位小兄弟回华盛顿州去一起创业，艾伦不惜放弃原来的工作，随盖茨来到哈佛，并就地找事做，以便劝说盖茨退学。

艾伦三天两头地来劝说，盖茨实在是扛不住了，同时也是深感计算机行业的市场机遇千载难逢，于是终止了哈佛大学的学业，在大三时退了学。另外，盖茨当初决定从哈佛退学，还受到过其他亲朋好友的劝阻，其中也包括他的一位室友。富有戏剧性的是，数年后，当这位室友在斯坦福大学商学院攻读MBA课程时，盖茨又来劝他退学去共创天下。他也经不住昔日室友的轮番劝告，最后真从斯坦福退了学，去出任盖茨那家只有20来人小公司的总经理。

盖茨的父亲说有一些迹象显示他的儿子或许不同于一般人，但没想到会有如此的成就。“在他的班级里有许多聪明的孩子，他或许不是最聪明的。他很早就表现出令人诧异的独立性，他的性格、举手投足都显示出他的想法非常的独立。”

这种独立性让盖茨放弃了哈佛大学，转而从事自己喜欢的计算机行业。他专注于软件，于1975年与他的同学艾伦创立了微软公司，1986年他31岁时成为当时最年轻的凭自己的能力致富的亿万富翁。



“寄生”于MITS公司

1975年1月份的《大众电子学》杂志封面上一幅Altair 8080型计算机的普通图片，点燃了保罗·艾伦及好友比尔·盖茨的电脑商业梦。

这台世界上最早的微型计算机，开创了计算机发展的新时代。这个基于8008微处理器的小机器，却是一位虎背熊腰的大汉的杰作，他的名字叫埃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



德·罗伯茨。当时他经营的MITS公司陷入了困境，情急之下，他发明了这台微型计算机。当时还在哈佛上学的盖茨看准了这个商机，他打电话表示要给Altair研制BASIC语言，罗伯茨将信将疑。结果，盖茨和他的同学艾伦在哈佛阿肯计算机中心日夜不休地干了8周，为8008配上了BASIC语言。此前从未有人为微机编过BASIC程序，盖茨和艾伦为PC软件业开辟了一条新路。

1975年2月，程序编好了，艾伦亲赴MITS演示，结果十分成功。这年春天，艾伦进入MITS公司，并担任软件部经理。在念完哈佛大学二年级的课程后，盖茨也飞往MITS，加入艾伦从事的工作。那时他们已有创业的念头，但是还要等到BASIC被广大用户接受。他们清楚，以他们现在的实力，他们还离不开罗伯茨，他们有待羽翼渐丰。

微软诞生于1975年，但当时微软与MITS之间的关系十分模糊，更确切地说是微软"寄生"于MITS之上。1975年7月下旬，他们与罗伯茨签署了相关协议，期限10年，允许MITS在全世界范围内使用和转让BASIC及源代码，包括第三方。根据他们的协议，盖茨他们最多可获利18万美元。罗伯茨于是在全国开展了声势浩大的宣传活动，生意也蒸蒸日上。借助于Altair的风行，BASIC语言也推广开来，同时微软又赢得了GE和NCE这两个超级大客户。盖茨和他的公司渐渐地声名远播，实力也一下子增强了不少。

"鱼和熊掌不可兼得"，后来，盖茨和艾伦决定把更多的精力放在自己的公司上，但此时他们仍在MITS兼职。1976年底，MITS内部出现波动，公司业绩一落千丈。1977年，罗伯茨将MITS卖给Perterc公司。Perterc要把软件作为交易的一部分，这个争端最后被诉诸仲裁。在盖茨父亲及其律师朋友的帮助下，盖茨侥幸在这场官司中获胜了。"真是倒霉，这个裁决完全是错误的。"若干年后，罗伯茨仍然愤愤不平，觉得自己被人出卖了，因为MITS已经付足了20万美元，应该拿到这批软件的所有权才对。盖茨也承认这个裁决对罗伯茨是有些不公平。

但到了1995年，盖茨与艾伦在一次对话中谈到此事时，口气已变得完全不一样："他们想把我们饿死，我们甚至付不出律师费，他们想以此（指停止给钱）逼我们就范，我们也差点妥协了。"很显然，功成名就的盖茨开始以另一种语气来回顾这段至关重要的历史，因为这是微软颇不寻常的起步，这是一场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

微软输不起的官司，如果输掉这场官司，盖茨不得不从头再来，今日微软的历史也许会重新改写。

艾伦回忆起当年的情况，心有余悸："这场官司让人心惊胆战，如果我们输了，我们就得从头再来。盖茨让他老爸想办法，我们对实际的情况心里没底，一直如坐针毡。但发生过这件事情后，微软再也没有借过钱。"

罗伯茨这位微软曾经的"功臣"，在此时俨然成了微软的"罪人"。

但不可否认的事实是，正是MITS，让盖茨和艾伦有机会进入BASIC语言这个新天地，并从此跻身这个新兴行业。同样是MITS，为微软的发展积累了第一桶金和客户资源，同时他们在目睹并参与了MITS从设计到生产、从宣传到销售服务的全过程后，锻炼了自身的市场能力。



借来的MS-DOS系统

MS-DOS是Microsoft Disk Operating System的简称，意思是由美国微软公司（Microsoft）提供的磁盘操作系统。

MS-DOS建立起了一个在磁盘操作时代相对完备的人机交互环境，就是由它开始，一步步过渡到Windows系列，微软公司后来用自己的实力征服了世界。然而，给微软带来辉煌的DOS操作系统并不是微软的"亲生"儿子，DOS的创建者是西雅图计算机公司的工程师——皮特森。

1978年7月底，26岁的Tim Paterson参加了一个有关Intel 8086的研讨会，会后他认为可以在8086基础上进行进一步的开发，西雅图计算机公司老板Rod Brock对此表示高度认可，并给予了有力的支持。

1980年春天，Paterson开始着手开发磁盘操作系统（DOS），到7月份的时候，他已经很顺利地完成了系统的50%，只两个多月时间，就快速开发出来了，Paterson干脆把这一操作系统叫做QDOS 0.10，QDOS的意思是"Quick and Dirty OS"。

1981年4月，86-DOS 1.0正式发布。1981年7月，微软洞察了DOS的商业前景，于是掏腰包从西雅图公司购得了DOS的全部版权，并将它更名为MS-

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



DOS。随后，IBM发布了第一台个人计算机（PC），其实当时采用的操作系统依然是西雅图公司的86-DOS 1.14，但微软很快改进了MS-DOS系统，并使它成功地成为IBM PC采用的操作系统。微软“帝国”从此开始了它辉煌的发展历程。

微软自1983年春季才开始研究开发Windows，希望它能够成为基于Intel x86微处理芯片计算机上的标准GUI操作系统。它在1985年和1987年分别推出Windows 1.03版和Windows 2.0版。

Windows的起源可以追溯到Xerox公司进行的工作。1970年，美国Xerox公司成立了著名的研究机构Palo Alto Research Center（PARC），从事局域网、激光打印机、图形用户接口和面向对象技术的研究，并于1981年宣布推出世界上第一个商用的GUI（图形用户接口）系统——Star 8010工作站。但如后来许多公司一样，由于种种原因，技术上的先进性并没有给它带来它所期望的商业上的成功。

当时，苹果电脑公司的创始人之一史蒂夫·乔布斯在参观Xerox公司的PARC研究中心后，认识到了图形用户接口的重要性以及广阔的市场前景，开始着手进行自己的GUI系统研究开发工作，并于1983年研制成功第一个GUI系统：Apple Lisa。随后不久，Apple又推出第二个GUI系统Apple Macintosh，这是世界上第一个成功的商用GUI系统。当时，苹果公司在开发Macintosh时，出于市场战略上的考虑，只开发了苹果公司自己的微机上的GUI系统，而此时，基于Intelx 86微处理器芯片的IBM兼容微机已渐露峥嵘。这样，就给微软公司开发Windows提供了发展空间和市场。

当时在GUI系统领域，人们所青睐的是GEM和Desqview/X，Windows 1.03版和Windows 2.0版这两个版本并没有取得很大的成功。此后，微软公司对Windows的内存管理、图形界面、人性化等方面做了重大改进，使图形界面更加美观并支持虚拟内存。1990年5月，微软公司推出Windows 3.0并取得了开门红。这个“千呼万唤始出来”的操作系统一面世便在商业上取得了惊人的成就：不到6周，微软公司销出50万份Windows 3.0拷贝，打破了任何软件产品的6周销售纪录。之后微软公司趁热打铁，于1991年10月发布了Windows 3.0的多语言版本，进一步开拓非英语母语国家，从而为微软在操作系统上取

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得垄断地位奠定了基础。

1992年4月，Windows 3.1发布，对Windows 3.0做了一些改进，引入TrueType字体技术，这是一种可缩放的字体技术，它改进了性能，还引入了一种新设计的文件管理程序，改进了系统的可靠性。更重要的是增加对象链接合嵌入技术（OLE）和多媒体技术的支持。Windows 3.0和Windows 3.1都必须运行于MS-DOS操作系统之上。Windows 3.1同样取得了不菲的成绩，上市2个月内，销量就突破了100万份。

随后，微软公司借Windows东风，于1995年推出新一代操作系统Windows 95，它可以独立运行而无须DOS支持。Windows 95是操作系统发展史上一个里程碑式的作品，它对Windows 3.1版做了许多重大改进，包括：更加优秀的、面向对象的图形用户界面，从而减轻了用户的学习负担；全32位的高性能的抢先式多任务和多线程；内置的对Internet的支持；更加高级的多媒体支持（声音、图形、影像等），可以直接写屏并很好地支持游戏；即插即用，简化用户配置硬件操作，并避免了硬件上的冲突；32位线性寻址的内存管理和良好的向下兼容性等。以后我们提到的Windows 一般均指Windows 95。

Windows 95的发布，成为1995年计算机领域最为轰动的事件。就像20世纪80年代深圳人买股票一样热闹，很多人根本没有接触过电脑，受到宣传和其口碑的影响纷纷排成长队来购买此软件。Windows 95刚刚推出，在短短4天内就卖出超过100万份。

Windows操作系统取得重大成功后，微软公司又相继推出了98、Me、2000版本，不过Windows 2000又分为专业和服务器两个版本。

2001年10月25日，Windows发展中的又一个里程碑——Windows XP诞生。Windows XP是微软继Windows 2000和Windows Millennium之后推出的新一代Windows操作系统。Windows XP糅合了Windows 98、Windows Me和Windows 2000的诸多优点，从而打造出了有史以来最为优秀的一款Windows操作系统产品。

Windows XP在原有的Windows 2000代码基础之上进行了很多改进，并且针对家庭用户和企业用户的不同需要提供了相应的版本。

在Windows XP发布后，微软开始着手研发下一代操作系统，Longhorn

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



计划孕育而生。其实早在Windows XP推出之前，微软就已经开始规划下一代的操作系统。新的操作系统要具有前所未有的操作体验和彻底阻隔病毒的安全性。而且，Longhorn也将是微软第一个全面支持64位硬件结构的操作系统。

2005年，微软正式细分了Longhorn系统，将Longhorn分成了家用版的Vista和面向企业的Longhorn，在其后的一年里，微软分别推出了两个RC版来测试Vista的稳定性。

现在，Windows Vista系列已经全面上市，而微软的系统创新之路还在继续。从MS－DOS到Windows，从Windows 1.0到Windows Vista，二十多年来可谓历经风雨，微软由名不见经传的工作室，已经成为富可敌国的IT巨鳄。



上瘾后，再收钱

最初，微软是靠收取MITS公司的软件许可费度日，当时MITS公司每月售出几千台机器，却只能卖出几百套BASIC，盗版软件成了盖茨创业路上最大的拦路虎。1975年一年，他们仅收到少得可怜的1.6万美元软件许可费。

当时，自由拷贝软件在电脑爱好者们之间风行，不为软件付钱似乎成了天经地义的事。盖茨出于为微软利益着想的目的，第一次勇敢地向传统提出了挑战。1976年1月，他在《电脑通讯》杂志上发表了有名的《致电脑爱好者的公开信》，信中公然把软件的非法拷贝者称为贼，并断言：如果不给软件开发者合理的报酬，就再也没有人会去开发真正有用、好用的软件了。

信的开头是这样写的：对我来讲，现在的电脑爱好者圈里最致命的问题就是缺乏优秀的应用软件和相关书籍。如果没有好的软件和一个懂得编程的所有者，个人电脑简直就是一种废物。高质量的软件可以被业余爱好者编写出来吗？

他诘问广大的电脑爱好者：“多数的电脑爱好者想必自己心里清楚，你们中大多数人使用的软件就是偷的。硬件必须付款购买，可是软件却变成了某种共享的免费的东西。有没有人关心过，开发软件的人是否得到了相应的报酬呢？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在发表了给盗版者写的第一封公开信后不久，盖茨又写了第二封公开信。他的言辞越来越激烈，对后果的严重性也越说越突出。他强烈要求个人计算机的早期用户们停止盗用他们的软件，只有这样他们才能赢利，然后才能用赢利生产出更好的软件。这些信件在软件史上留下了一席之地，但盗版风仍愈闹愈凶，成为一个时代的新闻。

其实，让盖茨始料未及的是，盗版和盖茨的一系列反盗版的活动，让微软的名声一下子广为传播，为盖茨的微软事业打下了社会基础。经过这几次反复的大讨论，源代码被纳入知识产权的保护范围之内，从而使软件产业真正进入了商业化的时代，也为微软的发展提供了制度方面的保障。1979年，盖茨将公司迁往西雅图，并将公司名称由“Micro-soft”改为“Microsoft”。

同时，有关微软公司的广告也不断出现，广告直接打出了这样的口号：没有了微软，微处理器算什么？这个广告强调没有软件，硬件一点用处也没有，让更多的人意识到了软件的重要性，因此广告做得非常成功。广告还自诩微软公司大量生产并提供优质的软件，它可以面向任何数量、任何复杂水平上的任何微处理器。

为了减少盗版软件给微软带来的损失，盖茨在该出手时也绝不手软。他还与微型仪器公司对簿公堂，打了将近九个月的官司，最终成功收回了其软件的许可权。在此期间，盖茨摸索出了另外一条反盗版的路子。他认为软件应该按固定价格卖给硬件公司，然后硬件供应商将软件的成本加到计算机的价格上就可以了。后来的事实证明，这是一种非常成功的商业模式。

1981年，微软跟IBM合作，通过向IBM的新款个人电脑授权许可MS-DOS操作系统大赚了一笔，此后它又向其他多家计算机制造商进行软件捆绑式的销售，开创了在个人电脑行业施展身手的大舞台。这种操作模式一直延续到今天。就这样，在低价授权、以量制胜的促销方式下，微软BASIC很快就成了电脑产业的软件行业标准，当时几乎没有一家个人电脑制造商不使用微软授权的软件。

如此一来，软件公司就再也不必为软件被盗版而苦恼了，而且，微软通过这种方式还牢牢控制了其衍生产品，可以在特定条件下以免费或者低价的方式迅速占领其他市场。之后，盖茨反复使用这个伎俩，特别是在他决定进攻具有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巨大市场潜力的中国市场时。他先让大家用上他的软件，慢慢地上瘾后，他再通过正常途径收钱。盖茨深谙软件行业商业运作之道，要知道没有一定程度的开放性（也就是非法复制传播），任何一种软件都无法获得足够的市场动力。

在盖茨和他的团队的不懈努力下，他的软件产品终于见到了黎明的曙光。从此，盖茨按照这个既定的创业计划，在软件开发推广的道路上开始了加速度的冲锋，驶向了微软帝国财富的巅峰。



美国司法部起诉“垄断魔王”

微软帝国的扩张之势，引起了人们对它一系列商业行为的质疑，特别在垄断问题上。

微软的Windows产品有效地垄断了桌面电脑操作系统市场。那些持担忧看法的人指出，几乎所有市场上出售的个人电脑都预装有微软的Windows操作系统。

一些观察家声称，微软作为一个垄断企业，令其竞争对手处于两难的境况：

在一方面，微软的竞争对手是不愿意承认微软的垄断地位的，即使事实上它的确是这样。因为如果真的是在一个被完全垄断的市场里，毫无疑问，就等同于承认只有垄断者的那家产品或服务是大家所公认的最好的产品或服务。因此对微软的竞争对手来说，把微软称为垄断者，那相当于把自己置于一个失败者的境地：这样做既承认了自己产品或服务的劣势，同时也否定了自己生存、竞争的能力。

而从另一方面，竞争对手又希望市场管理机构（政府）或媒体等能将微软当成是垄断企业，这样一来会给自己带来不少实质的好处。其一，这将会让市场管理机构有可能介入其中来调整，从而在政策上得到扶持。其二，被看做是弱势群体的微软的竞争对手，将会在公共关系上更利于获得公众的同情或好感，从而提升自己产品或服务的支持度。

无论微软是否是垄断企业，我们可以肯定的是：在多数微型电脑软件市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场，微软是主导企业。这种主导会引发很多的不满，这种不满不仅仅只存在于竞争对手中间。

有人认为微软试图利用其在桌面计算机操作系统市场上的垄断地位来扩大自已在其他市场上的市场份额，例如网页浏览器（Internet Explorer）、服务器操作系统（Windows NT）、办公软件（Microsoft Office）、多媒体播放软件（Windows MediaPlayer）。在微软将Internet Explorer与Windows操作系统捆绑销售后，微软在浏览器市场获得了非常大的份额。

1990年，有着强大光芒的微软由于在推出其新的操作系统时，采取了应用软件与操作系统捆绑销售的方式，很快引起了其竞争对手和美国反垄断法组织官员的注意力。随后，美国联邦贸易委员会开始全面介入详细调查微软的这种市场行为。他们接到过最多的关于微软垄断行为的投诉就是针对这种捆绑销售的方式，因此这种销售方法首当其冲地成为此次调查“专政”的首要对象。不过作为信息时代的行业翘楚的微软，已习惯了法律对它的优待，所以此时它依旧如故，贸易委员会在调查了大半年之后也没有拿出什么实质性的行动。

直至1994年，司法部才对微软频繁的市场垄断行为做出了一些限制性裁决。特别是当微软准备并购财务软件市场的领导性企业Intuit公司时，司法部这次选择了快速出击，指控这起兼并案为非法。微软不得不选择放弃这个烫手的山芋。

到了1995年，美国法院终于作出对微软有史以来最严厉的裁决，禁止微软将不同软件产品强行捆绑在操作系统上销售。微软的竞争对手总算是在此时取得了部分的胜利，但是这种裁决对微软来说是毫发无损的，因为它早已把市场给抢先占领了。

2001年6月，美国上诉法庭当时驳回了美国地区法庭法官Thomas Jackson的裁决，使得微软避免被一分为二。上诉法庭认为将IE与Windows捆绑确实是一种垄断行为，但是地区法庭的裁决过于严厉了。在这之后，盖茨将微软CEO的职位交给鲍尔默。据业内人士分析，当时如果微软被分拆，那么盖茨很可能与鲍尔默形成竞争，盖茨的公司也有可能被雅虎收购。

微软在风雨中继续前行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





580亿的裸捐

2008年6月，53岁的微软创始人比尔·盖茨卸任微软执行董事长职务，连“人”带“钱”全部投入慈善事业。

就这样，盖茨正式退出了公司的日常管理工作，结束了其在微软的全职任职生涯。但盖茨仍会转任微软非执行董事长，每个星期还会在公司待上一天，目前仍是微软最大的股东。

对于盖茨的离开，业界普遍认为，不会对微软造成太大的影响。早在2000年，盖茨就将CEO职位交给了大学好友鲍尔默，为自己的退休提前做好了铺垫。

分析师指出，盖茨已经成为微软形象的一部分，他的离开只是象征性的。“盖茨离开后，微软不会发生太大变化。如果他认为某些事情重要，尽管告诉鲍尔默就是了。鲍尔默也会听他的。”《华尔街日报》评论说。

盖茨前不久在接受媒体访问时表示，自己已经将580亿美元的财产全部捐给了其名下的慈善基金会——比尔及梅琳达·盖茨基金会。盖茨还表示，离开微软后将会把更多的精力用于慈善事业。

盖茨夫妇曾打算去世后留给3个子女数百万美元遗产，捐出其余资产。2003年盖茨对外界宣布，将计划把自己98%的财产留给他们的基金会。这样他的三个子女仍然能得到1000万美元的遗产。如今，他们悉数捐出，连一分遗产也无意留下。“我们决定不再给孩子们留财产。”盖茨说，“我和妻子希望以最能够产生正面影响的方法回馈社会。”

盖茨1975年创办微软后，Windows软件一直雄霸操作软件市场，令他在过去13年里一直是全球首富。为全心投入慈善事业，盖茨两年来不断为自己在微软内部从事的工作“减负”。为了专注开展自己的慈善事业，盖茨早就对自己在微软的工作进行了长期规划。2000年，他任命自己哈佛大学同窗好友鲍尔默为微软首席执行官，自己则改任公司首席软件设计师，为20年来的这位得力助手充当配角。2005年，时机成熟，他又放心地把首席软件设计师一职移交给原首席技术官雷·奥齐。如今，他正式卸下微软执行董事长职务。

当所有人都对比尔·盖茨在退休之际捐出580亿美元财产表示惊叹的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

候，比尔·盖茨曾经的同事、现任Google中国区总裁的李开复则对比尔·盖茨的做法表示了充分的理解。

“我觉得这是一个价值观的问题。我可以看到45岁以后的盖茨认为人的价值不在于他拥有多少，而是他留下多少。”李开复接受记者采访时表示。

其实在美国社会，富豪们热衷慈善的一个重要原因是捐款避税，美国是世界上少数几个捐款免税的国家之一。但是比尔·盖茨将高达580亿美元的巨额财产全部捐出，这已经不能用一个简单的“避税”作为原因来理解了。

“当一个人把全部财产捐献出去，我们不应该再怀疑他的‘动机’。就算有动机，也是为了人类的福祉，而不是有什么私心。”李开复说。

2008年6月，盖茨用自己的一言一行为一些对财富斤斤计较的富豪们好好地上了一堂生动的财富课。这位曾经的世界首富不但捐出了全部财产，而且传递出“以最能够产生正面影响的方法回馈社会”的慈善理念。这种慷慨的财富价值观，这种发人深省的慈善意识，足以让一些富豪们汗颜。

过去13年里，盖茨一直是全球首富，直至2008年被其好友巴菲特超越。580亿美元几乎是盖茨的全部身家，他希望以这种方式回馈社会。

2000年，盖茨夫妇正式成立了比尔及梅琳达·盖茨基金会。该基金会的慈善范围，最主要的是全球卫生保健，致力于缩小贫富国家的卫生差距，帮助发展中国家提高医疗技术。基金会下面又分为五个优先项目：艾滋病、肺结核和生育健康，传染病，全球卫生保健技术，全球卫生保健战略，以及全球卫生保健宣传。其余还包括教育事业，如增加对美国中学教育的投入，提高中学生的学习水平和技能水平等。

盖茨为基金会运作制定了一系列规章制度，明确要求基金会不得有傲慢的“施舍者心理”，确保运作透明而高效。

目前这一基金会的规模是全球最大的，预计超过1000亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章

世界钢王：拉克希米·米塔尔

不断并购同类企业，终于打造出全球最大的钢铁公司。



拉克希米·米塔尔简介

出生日期：1950年6月15日

籍　　贯：印度

产　　业：印度米塔尔钢铁公司

资产状况：450亿美元

2008福布斯财富排名：第4位

米塔尔在21岁就建造了自己的钢铁小作坊，25岁脱离家族企业，在印度尼西亚成立了小工厂，并逐步建立了一个跨越14个国家的钢铁帝国。他非常善于把握机会，在印度尼西亚“能量爆满的10年”里，他学会了低成本生产；在随后的1989年，他到了特立尼达岛，掌管一个国有工厂；之后，他在墨西哥和加拿大展开了收购，并在1995年进入了哈萨克斯坦。通过一步步的并购行为，米塔尔不断掌控了更多的资源，拥有了更多的财富。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



豪宅里的鸿门宴

2008年的北京奥运会举办得非常成功，赢得了世界人民的称赞。在8月24日晚上的闭幕式上，下届奥运会主办地——伦敦市长鲍里斯·约翰逊，接过北京市市长郭金龙交接的奥运会会旗。2012年，奥运会将在英国首都伦敦举行。

在我们的记忆中，关于伦敦最多的印象恐怕就是“雾都”这一称谓了。其实，除此之外，伦敦还有一项世界纪录：居住在伦敦的亿万富翁一共有40多位，它是世界上居住亿万富翁最多的城市。在这40多位富翁里面，有13位是外国人，他们大多是在本国获得巨额财富之后，再选择到伦敦定居的移居者。

来自印度的拉克希米·米塔尔就是其中之一，这位大富豪被誉为“世界钢王”。2004年，他在伦敦市中心的“肯辛顿宫花园”内购得一座豪宅，花费7000万英镑（约合1.28亿美元），该房子也作为“世界上最昂贵的房子”被载入《吉尼斯世界纪录大全》。而且，该地区也是社会名流和商贾富豪的聚居地。米塔尔的左邻右舍都是名门望族，其中包括英国王室名下的肯辛顿宫，英国前王妃戴安娜生前一直在此居住；世界上最富有的人之一的文莱苏丹的伦敦居所也在这里。所以，该地区也被称为“亿万富豪地带”。

米塔尔的房屋内设施高档豪华，这套豪宅有120个房间，院内设施应有尽有；花园占地4.45公顷，树林面积19公顷；2幢宾客房有9个房间。有网球场、2个室外游泳池、3个室内游泳池、保龄球房、壁球室、马厩、电影院、酒窖、早餐室、宴会厅、应急避难室、大理石地板、车道，以及可停放8辆豪华轿车的车库。对于如此气派豪华的生活环境，米塔尔本人情有独钟。

如果某天米塔尔邀请你到他的豪宅与他共进晚餐，你肯定会觉得不可思议，或者欣喜若狂。这很正常，因为我们都是普通人，能得到这样的机会，恐怕不是天方夜谭就是黄粱美梦。即便作为他生意场上最强劲的竞争对手，面对这样的邀请也会欣然赴宴。

2006年某个灯火阑珊的夜晚，有人就得到了去这座豪宅享受的机会，欧洲最大、全球第二大的钢铁企业阿塞洛的CEO多利就收到了米塔尔的邀请信。多利到了米塔尔家之后，两人谈笑风生，纵论天下。美味佳肴自不必说，光是富

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



丽堂皇的环境，足以让多利嗟叹良久。不过米塔尔显然没有给多利太多浮想联翩的机会，因为这是一餐“鸿门宴”。

刚刚喝下餐前的一杯香槟，米塔尔春意盎然的脸上突然浮现出一丝狡黠，他充满期待地直视着多利的眼睛，温和地说：“你看咱们两家公司合并怎么样？”

这个晴天霹雳般的问题显然没有给多利太大的震动，在他踏入米塔尔殿堂的一刹那，他应该能猜出八九分，毕竟在生意场上摸爬滚打多年，这点嗅觉他还是具备的。所以对于米塔尔的提议，多利没有作出回应。多利暗自揣测，因为文化差异的关系，有七八成以上的合并行为都会以失败告终。但是多利并没有当场拒绝，他表示自己回去会好好考虑。

米塔尔却没有这样的耐心，两个星期后，他准备飞往加拿大的多伦多。在法兰克福机场登机之前，他打电话给多利：米塔尔钢铁公司会在第二天正式发布一条爆炸性消息——将出价226亿美元收购阿塞洛钢铁公司。

这个电话不但让多利目瞪口呆，而且在整个欧洲引起轩然大波。消息传出之后，立刻引来一片反对之声：时任卢森堡总理的睿克批评米塔尔钢铁公司的行为属“恶意吞并”；当时的法国财政部长布雷顿指责米塔尔“胡言乱语”。人们都很清楚，米塔尔钢铁公司是通过吞并不断壮大起来的，米塔尔的这一并购计划无疑让欧洲人感到极为不满，人们无法接受欧洲的钢铁事业被一个印度人掌控。

尽管多利对这一计划表示反对，但米塔尔认为自己和多利依然是朋友，自己非常尊敬对方。在商言商，朋友归朋友，并购计划仍将继续，米塔尔对自己宏伟蓝图的描绘显然不会轻易放弃。如果此次收购得意完成，米塔尔本人将控制全球钢铁行业约10%的份额，这一比例比紧随其后的竞争对手高出两倍多。毫无疑问，这将是钢铁行业最大的收购案，在此之前的2004年，米塔尔以158亿美元买下LNM控股公司也曾引起巨大轰动。

米塔尔之所以下这么大的决心要收购阿塞洛公司，与乌克兰一家钢铁公司有关。因为这家钢铁企业经营不善，阿塞洛公司与米塔尔都对这家企业抛出橄榄枝，双方势在必得，互不相让，导致并购价格一路飙升。虽然财大气粗的米塔尔以48亿美元的成交价格获得了最后的胜利，但是这个成交价格却高于原定计划一倍。通过这次艰难的博弈，米塔尔下定决心必须尽快收购阿塞洛公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让这个“眼中钉”从地球上消失，才能避免以后让更多的真金白银在“鹬蚌相争”中付诸东流，白白让“渔翁得利”。

但是，阿塞洛公司显然不会轻易就范，他们“誓死不卖”。其实阿塞洛公司并非等闲之辈，它是一家由法国、卢森堡和西班牙三国资本共同组成的联合型钢铁企业，总部设在卢森堡。阿塞洛公司为欧洲企业提供车用钢板，产品质量精良，技术先进，一直被行业内称为“技术大家”而闻名于世，相比之下，米塔尔公司只是一个“投机倒把”的“暴发户”而已。



钢铁王国成就霸业

因为钢铁作为工业企业的主要原材料，而阿塞洛公司又是欧洲钢铁企业的老大，与许多国家都有业务往来，因此米塔尔公司提出并购阿塞洛公司的计划，令许多欧洲国家政府感到恐慌。更为严峻的是，当时的米塔尔已经控股了欧洲13家钢铁企业，一旦收购计划成功，那么除俄罗斯外，整个欧洲几乎所有的钢铁市场都将由米塔尔钢铁公司所控制。

显然，这个局面是大多数欧洲国家不愿看到的。因此，欧洲许多国家的领导和富豪开始频繁接触，希望结成联盟，共同反对米塔尔的收购计划。欧洲各国冶金工会发表联合公报，他们以担心裁员为借口，强烈反对米塔尔收购阿塞洛公司。而处在风口浪尖上的阿塞洛公司则宣布，与俄罗斯亿万富翁莫尔达索夫的一家钢铁公司合并，重新组建一个大型钢铁企业。

除此之外，各国政治要人纷纷发表看法：法国时任总统希拉克公开支持这个合并计划；当时卢森堡的首相容克与法国高层领导会晤后表示，米塔尔的这次并购“居心叵测”，政府将会坚决阻止。至此，两家企业之间的并购事件，已经演化为一场为维护经济安全而进行的“爱国政治战争”。

向来所向披靡的米塔尔并没有料到事情会演变得如此棘手，照此下去自己的宏伟蓝图肯定会泡汤。但是，坚韧的米塔尔越战越勇，或许反对的声音是检验自己诚意的最好工具，他会坚持到底。所以，精明的米塔尔请来了公关顾问，为自己的并购计划开辟一条新的道路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



米塔尔首先把目光瞄准到法国人身上。他聘请在法国社会名流中颇具影响力的公关大师安娜·梅欧担任顾问，以共同精心策划和运作这场公关战争。梅欧也没有让米塔尔失望，她引荐米塔尔与法国各界的实力派人物频繁接触，让他们明白米塔尔是位优秀的企业家，他不但善于经营、精于管理，而且充满责任感。只要并购计划成功，米塔尔不仅会让新公司的业务如日中天，而且工人的就业岗位不会减少。通过坚持不懈的游说，成果日渐显现出来，媒体和舆论逐渐成为米塔尔的声援者，反对收购的声音也开始变得日渐微弱。

此外，在梅欧的撮合下，米塔尔与法国奢侈品和零售业巨头——PPR集团前总裁弗朗索瓦·皮诺成了莫逆之交。皮诺不但公开表示支持米塔尔的收购计划，还以独立董事的名义率先加入米塔尔公司董事会。有了皮诺的大力支持，米塔尔结识了许多对政界有影响力的法国巨贾，并得到了他们的帮助。比如，法国AGF保险公司总裁让·菲利浦·蒂埃里就公开表示，如果阿塞洛公司与俄罗斯的钢铁公司合并，其管理将成问题。此言一出，引起许多政界人士和阿塞洛公司股东的担忧，他们害怕阿塞洛公司合并后将受到俄罗斯方面的行政干预。

更为关键的是，米塔尔还赢得了法国兴业银行总裁达尼埃尔·布东和ATTICUSCAPITAL基金总裁罗特席尔德的支持。这两家法国著名金融机构的掌门人，同意出资80亿和100亿欧元，支持米塔尔收购阿塞洛公司。而且，持有阿塞洛公司7.4%股份的法国金融家罗曼·扎莱斯基，也明确表示支持米塔尔的收购行为。

得到众多支持的米塔尔终于取得了阶段性的胜利。这时精明的米塔尔除了表示自己的高姿态，还“顺水推舟”地做出了一系列让步：将收购价提高到283.8亿欧元；将今后准备持有的阿塞洛公司股份比例由73%减至43%；在董事会成员构成中，接受阿塞洛公司占4席、米塔尔公司占3席的方案；在管理层人员安排上，同意先由阿塞洛公司任命首席执行官。米塔尔的这一举措，令阿塞洛公司股东们大加赞赏，纷纷表示此次并购案是一次“理性的婚姻”。

至此，并购宣告成功。新成立的“阿塞洛－米塔尔”公司，年产钢铁超过1.1亿吨，年营业额达600亿欧元，在欧洲、美洲和亚、非两洲所占市场份额，分别达到54%、35%和11%，毫无争议地成为世界第一大“钢铁巨人”。

当初看似不可能的并购，在腰缠万贯、善于经营的拉克希米·米塔尔面

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前，终归是一次有惊无险的超越之旅。那么，这个神奇的“世界钢王”，又是如何成长起来的呢？



以金钱为名字的富翁

居住在英国伦敦富人区的拉克希米·米塔尔，出生地却是印度西北部一个长满荆棘树的小镇的贫民区。

1950年6月15日，在印度西北部拉贾斯坦邦萨度普尔的一个贫苦家庭里，一声男婴的啼哭给愁容满面的母亲带来了一丝微笑。谁都无法预料这个在苦难中降临的小生命，会在今后的几十年里，成长为印度最富有的人。

米塔尔刚出生的时候，当时的印度刚刚脱离英国的殖民地统治，人们在欢庆自由的同时，也必须接受因英国人的离去而带走大量工作机会的事实。刚刚获得独立的印度政府满目疮痍，根本无力顾及像萨度普尔这样边远的地方，而且该地区自然条件非常恶劣，经常沙尘漫天、干燥缺水。在这样的环境中生存，其艰难的处境可想而知，米塔尔的乡亲们穷困到无法生存的地步，许多人被迫背井离乡，另寻活路。

尽管有许多报道曾披露米塔尔出身豪门，并从父亲手中继承丰厚的遗产将家业发扬光大，但是米塔尔的叔叔说：“我们的家庭真的很普通，绝非名门望族。”著名的《时代》杂志也证实，米塔尔其实出生在一个非常贫寒的家庭中。

的确，从20世纪初，米塔尔的父亲就开始在加尔各答经营钢铁制造的生意，但是在当时国家贫弱、战火纷飞的年代，商人没有破产就算万幸，除了保命，难以去考虑企业经营的事。当时，米塔尔一家20多口人只能勉强填饱肚子，连张像样的床都买不起，经常就直接睡在地上。厨房对于米塔尔一家更是奢侈品，根本负担不起，在很长的一段时间里，米塔尔的家人只能在院子里搭个灶台，露天生火，遇到风沙大的时候，锅里常常都是沙子，即便如此，也还是要尽力下咽，不能浪费，因为生存比什么都重要。

父母显然是穷怕了，他们不希望儿子将来也在贫困中度过，于是给儿子取了个充满财气的名字：拉克希米·米塔尔。在印度语中，“拉克希米”包含了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



金钱的意思，即印度的财富之神。米塔尔的父母并非有先见之明，也不会算命占卜，只是后来米塔尔通过持之以恒的努力，实现了父母寄予儿子的厚望。

米塔尔从小就不爱说话，性格内向，学习却非常刻苦，他的成绩在班里总是名列前茅，而且他从小就立下了远大志向。我们都知道，在小学的课本上曾有这样一个故事：鲁迅先生为了提醒自己不要迟到，在三味书屋的私塾课桌上，刻了一个花骨朵般的“早”字，来让自己铭记。米塔尔也有这样的趣事，上小学时，为了防止自己的尺子丢失，他在上面做上记号。但是他刻的不是“早”字，也不光是自己的名字，而是“拉克希米·米塔尔博士，商学士、工商管理硕士、博士”。可能幼年的米塔尔根本不知道这些简单的称谓意味着什么，需要付出多少汗水，尽管这种行为在旁人看来有些幼稚，但是从尺子上所刻的文字中包含的坚定理想可以看出，米塔尔是个有大志向的孩子。

通过努力，米塔尔终于考上了大学，但他依然十分刻苦。早晨到学校上课，下午到父亲的公司上班，晚上再回家复习功课，他始终认为刻苦努力对自己不是什么难事。19岁那年，米塔尔从圣萨维尔大学毕业，加入父亲合伙的一家钢铁公司。

刚参加工作的米塔尔并没有表现出足够的商业兴趣，直到25岁那年，米塔尔和一个朋友首次出国度假才发生转折。当时，他父亲的公司在印度尼西亚有一笔业务进展不顺，他路经雅加达时，原本打算顺便去那里看看，没想到一看就被当地的情况所吸引，全身心扑在了当地市场的开拓上。

正是这次“宁要工作，不要休假”的经历显示出了他非凡的经营才能。他不仅在印尼打开了局面，而且业务越做越大，自此踏上了缔造钢铁王国的征程。



东欧“侏罗纪公园”

我们都知道，钢铁是垄断性行业，各国壁垒较严，难以进入，所以要成为“世界钢王”，路并不好走。米塔尔又是以怎样的超人智慧，来完成这一梦想的呢?

答案很简单，两个字：并购。

米塔尔非常善于猎寻合适的并购目标。他在哈萨克斯坦、罗马尼亚、捷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克以及波兰等地所收购的一些钢铁公司，大多都是劳动力过剩和技术落后的企业。因为管理的需要，米塔尔不可避免地要裁员，但是此举对于本就生活困难的员工来说无疑是雪上加霜，当地工会组织称他为“残暴的资本家”。这些都给米塔尔即将展开的收购活动带来了不小的舆论压力。

但是，强者的脚步不会因为旁人的流言飞语而停止，哪怕减缓都不可能。2003年，米塔尔仅仅花费900万美元就从捷克政府手中买下年产量达360万吨的诺瓦新冶金钢铁公司。在两年的时间里，米塔尔首先做的是让这家原本员工人数高达1.1万人的大型企业削减1/5的员工，然后从北美专门调来熟练的技术工人。而且，米塔尔非常注重改善产品质量，提高产品产量，使该公司发展成为一家专门为汽车及其配件制造商提供钢铁产品的知名企业。因此，这家原本每年都在亏损的国有企业，从2003年的第二季度开始就扭亏为盈，实现赢利。

对米塔尔来说，收购捷克的诺瓦新冶金钢铁公司只是他扩张棋局中的一着而已。据称，米塔尔经常坐着自己的私人飞机，一边视察他的钢铁王国，一边寻找下一个收购的对象。而这些对象主要是发展中国家的那些濒临倒闭的钢铁公司。在2003年之前的两年时间里，这位来自印度的钢铁大亨就从波兰人和捷克人手里，捡来了五家将被遗弃的钢铁厂，组建了其在东欧的“侏罗纪公园”。而在此之前，米塔尔已经在全球其他的四大洲布下了自己的棋子，来完善自己的棋局。

从结果来看，米塔尔的一系列收购策略无疑是正确的。某位国际工业观察家指出：“米塔尔的确是位非凡的商人，他能发现废墟残骸中的商机，并以一种非常有价值的价格吞并其他企业，有时候甚至是从某些当局手里直接获取，最终他又使这些快坏死的企业恢复活力。”

另外一位观察家赞叹道，米塔尔总是去并购原本被别人认定了的垃圾企业，结果证明别人都看走了眼。米塔尔的并购并不只是一个规模问题，它的模式带来一种革新，增加了世界金融的纬度，恐怕只有AOL与时代华纳能与之媲美了。通过该观察家的描述，我们可以感受到米塔尔把握时机的能力已达到了炉火纯青的地步。

此外，米塔尔大规模的扩张计划需要高素质的人才来执行。英国某家钢铁管理咨询公司的董事彼特·费斯评价说，这些工厂的管理比起以往有着天壤之别，米塔尔与竞争对手不同的是，他拥有一帮人才，他们懂得如何去管理好各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自的工厂。

米塔尔渴望在21世纪成为钢铁王国的“亨利·福特”。他不仅要控制整个王国，而且要实现整个行业运作模式的转型。这项神圣使命能否实施，取决于他手下的一大批经理人。米塔尔说：“如果我们工厂的首席执行官都能按照我们要求他们的方式去思维，他们就都可以成为另一个拉克希米·米塔尔。”

那么米塔尔的思维方式又是怎样的呢？他有两个秘诀：第一，具体的管理细节一定要经过他本人的严格监控，尽管这意味着自己要在一年里乘坐私人飞机飞行35万公里。第二，他深信利润才是衡量一个传统企业的唯一标准，而非产量。而且这一观点也被竞争对手所认同，米塔尔说：“他们已经清楚无误地说，如果不能在价格上取胜，就必须减少产量，这样的宣言之前很少能够听到。”

在米塔尔的世界棋局里，有太多的玄机和奥妙逐渐显露，有太多的机会和资源需要去把握。中国，就是他非常看重的宝地。



到中国狩猎

2005年，米塔尔在中国还没有生产过一吨钢水，也没有一处生产基地，却敢抛出这样的豪言壮语：2006年以前，在中国内地达到1000～1500万吨的生产规模。如果这一计划得以实现，那么这样的规模在中国的钢铁企业中至少要排在第二、第三的位置，仅次于宝钢或鞍钢。对于一般人而言，这样的言论如果不是黄粱美梦、痴人说梦的话，就是自吹自擂、虚张声势。

但是，钢铁大亨拉克希米·米塔尔说出这样的话，不仅不会让人们觉得是无稽之谈，反而让中国整个钢铁行业都心惊胆寒。因为人们知道他的撒手锏：大规模地收购中国的大中型钢铁企业。

在世界钢铁市场上，中国作为钢铁头号消费大国，早已被米塔尔视为战略要地。他本人也坚持认为，中国、印度等新兴市场未来的年增长率绝对不低于6%。因此，将在其他市场上取得成功的并购策略复制到中国钢铁企业身上，迅速进入并在中国市场布局，也自然成为米塔尔开拓中国市场的首选。可是，作为外资企业，尽管实力雄厚，要想在产业政策管制严格的中国钢铁产业翻云

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

覆雨，恐怕比起他在欧洲市场遇到的阻力还要大。

尽管困难重重，但是在2005年7月，米塔尔以超过26亿元的价格，收购了中国华菱管线37%的股份，迈出进军中国钢铁市场的第一步。在谈判中，在华菱集团的坚持下，双方达成“并列第一大股东”的协议。但是，这个折中方案未获得国家发改委的批准。后来，米塔尔又按要求修改协议，并让出第一大股东的位置。2005年7月，国家发改委终于发布相关文件，同意华菱管线的股权转让。至此，米塔尔终于依靠以退为进的策略促成了这一并购案的成功。

但是，米塔尔接下来的扩张之路似乎并不顺畅。他先后计划收购包头钢铁、八一钢铁、莱芜钢铁三家企业的行动均告失败。

眼见收购中国国有钢铁企业的如意算盘落空了，身经百战的米塔尔又将目光投向了中国民营钢铁企业。

2008年2月，米塔尔公司表示，将于当年夏季或之前完成对中国东方集团的收购。中国东方集团作为我国民营钢铁龙头老大，虽然400万吨的年产量仅占中国钢铁总产量的1%左右，但它主要生产价值和利润更高的H型钢材，这一特点正符合“利润才是唯一标准”的“米塔尔法则”。根据此前签署的股东协议，一旦交易成功，米塔尔最终将获得中国东方集团73.13%的股权，成为第一家全面控制我国钢铁企业的跨国公司。

目前，尽管米塔尔与中国东方集团签署的股东协议还需获得商务部反垄断部门调查审批，这一计划将存在不小的变数和风险，但是值得我们关注的是，米塔尔布局中国市场的长期战略肯定不会改变。

2008年5月，又有新消息传出：拉克希米·米塔尔向鞍钢股份董事长张晓刚提议，收购鞍钢近25%的股份。虽然商谈并未涉及财务条款，但以鞍钢当时的市值推算，购入其25%的股份将花费米塔尔至少50亿美元。

张晓刚向英国《金融时报》表示，尽管他拒绝了米塔尔的上述提议，但他原则上乐意接受米塔尔持有鞍钢1%～2%的股份。如此说来，米塔尔持有鞍钢25%股份的计划似乎是一相情愿了。尽管此事一直没有新的进展，但是米塔尔急不可耐地想占领中国市场的决心袒露无疑。

近几年来，米塔尔并购我国钢铁企业的决心不但没有动摇，反而更加坚定，脚步也在加快。他不但热衷于与我国钢铁企业合作，而且希望在并购我国钢

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



铁企业时实施部分控股或绝对控股。只要能达到并购的目的，其他的都好谈。

事实上，米塔尔之所以如此看重中国市场，一方面因为中国是钢铁消费大国，市场前景广阔。另一方面，从世界版图来看，米塔尔也必须在中国下足工夫。从他的整体战略布局上看，东起我国辽宁营口的独立投资的伊斯帕特钢铁厂，到计划收购的包头钢铁，再到地处乌鲁木齐的八一钢铁，西至哈萨克斯坦的卡钢，乃至延伸到被他收购的波兰钢铁厂，正好使米塔尔可以建立起一个横跨欧亚大陆的钢铁帝国。这样的宏伟布局，恐怕是米塔尔狩猎中国的更重要的原因。

由此看来，米塔尔在中国狩猎的行动才刚刚开始。未来的中国钢铁市场，肯定少不了这位印度大亨忙碌的身影。



米塔尔：英国人最恨的外国人

杰出的商人除了能够在经济领域呼风唤雨之外，还要在社会上有足够的影响力。为了提高自己在英国社会的地位，拉克希米·米塔尔仅仅依靠购置豪宅和全球并购显然是不够的。2001年6月，布莱尔领导的工党再次赢得大选胜利后，米塔尔向工党捐赠12.5万英镑。虽然数额并不巨大，却换来了英国首相布莱尔的“友谊”。

据报道称，米塔尔跟布莱尔工党政府有着密切联系，他也曾因为这层关系而遭到广大媒体的抨击。2002年2月，《印度时报》用这样的标题报道了米塔尔：《米塔尔：英国人最恨的外国人》，文章大概描述了他作为富豪在英国生活虽然无限惬意，却最遭英国人嫉恨。

原来，在此之前，米塔尔跟布莱尔的关系在英国掀起了轩然大波。媒体指责布莱尔政府帮助米塔尔获得了7000万英镑的贷款，从而帮他买下了罗马尼亚最大的国有钢铁企业——西戴克斯公司。人们普遍认为米塔尔之所以能得到布莱尔的帮助，与他当初12.5万英镑的付出有很大关系。保守党怀疑布莱尔有接受“政治献金”的嫌疑，要求调查此事。

至此，一石激起千层浪，各种压力接踵而至。

《星期日电讯报》披露，布莱尔为了回报米塔尔，在后者意欲购买罗马

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼亚的西戴克斯钢铁公司时，于当年2001年7月23日亲自写信给罗马尼亚总理阿德里安·讷斯塔塞。布莱尔在信中强烈暗示，将西戴克斯钢铁公司卖给米塔尔，将会增加罗马尼亚加入欧洲联盟的可能性。布莱尔在信中说："我特别高兴的是，成为你们伙伴的是家英国公司。我希望，它将更坚决地使罗马尼亚步入欧洲联盟成员国之路，英国政府一直是这一目标的坚定支持者。"

7月25日，讷斯塔塞签署了将西戴克斯钢铁公司卖给米塔尔的合同草案。此时，拥有世界第 4 大钢铁生产厂的米塔尔开价3700万英镑，并在签字仪式上承诺再追加3亿英镑投资，这一并购案至此宣告成功。

但是随后首相府的发言人表示，布莱尔首相的确给讷斯塔塞写过信，但是在西戴克斯钢铁公司出售协议签订之后发出的，而且该书信主要表达的是祝贺，而不是所谓的游说。另一位发言人表示，布莱尔给讷斯塔塞写信时并不知道米塔尔向工党捐款一事，他的初衷只是保障英国企业在国外的利益，而且写信的提议出自英国驻罗马尼亚大使。

罗马尼亚政府发言人克劳迪乌·卢卡奇则表示，西戴克斯钢铁公司的出售过程是完全透明的，遵循了罗马尼亚法律和国际规则，布莱尔的信只是在相关决定做出后才收到。卢卡奇表示，布莱尔写信对西戴克斯钢铁公司被出售的项目表示欢迎，是在鼓励罗马尼亚继续进行改革和经济重建。

尽管媒体对布莱尔的指责没有直接对米塔尔的并购案造成不良影响，但是舆论的压力还是让这位印度大亨颜面尽失。一时间媒体闹得沸沸扬扬，被称作"钢铁门"丑闻。后来，罗马尼亚政府出面澄清收购过程的细节，布莱尔首相的压力才得以缓解。但是，媒体的矛头却因此转向米塔尔这边，他们并未对信件和捐款一事进行追究，而是指责他对英国钢铁产业的危害性。

据报道称，米塔尔在美国芝加哥的分公司游说布什总统对进口钢材施加关税，而英国每年出口到美国的钢材价值2.5亿英镑，米塔尔的这一建议无疑会大大损害英国钢铁产业的利益。因此媒体纷纷指责米塔尔是希望美国政府打压英国的钢铁产业。一时间，英国各界对来自印度的"世界钢王"的嫉恨程度达到顶峰。

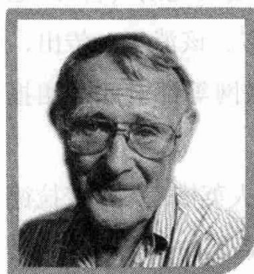
由此看来，媒体形容"米塔尔在英国是最遭嫉恨的外国人"的这一说法并不为过。在这个世界上，也许做一个世人尽知的亿万富翁并不难，但是要做一个受人尊敬，至少不被人诟病的商界大亨，恐怕不太容易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章

宜家“家长”：英格瓦·坎普拉德

公司就是家，家就是公司。



英格瓦·坎普拉德简介

出生日期：1926年3月30日

籍　　贯：瑞典埃耳姆哈耳特

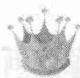
产　　业：宜家集团

资产状况：310亿美元

2008福布斯财富排名：第7位

坎普拉德小时候就立志开办自己的公司。他整天骑着自行车向邻居销售火柴，然后将业务范围扩展到卖鱼、圣诞树装饰物、种子、圆珠笔和铅笔等。17岁时，即将进入大学的他决定成立自己的公司——宜家。公司刚成立时销售钢笔、皮夹子、画框、装饰性桌布、手表、珠宝以及尼龙袜等几乎所有的低价格产品。1951年，坎普拉德看到了成为大规模家具供应商的机会。不久，他便决定集中力量生产低价格的家具，这家公司便是我们今天所看到的宜家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



质疑：谁知道这位世界首富

在全世界人们的心目中，近十年来，占据福布斯财富排行榜首位的人物只有一个，那就是比尔·盖茨，他创造了一系列常人难以超越的财富神话。但是如果某天有报道称，有人超越了这位神坛上的霸主，登上了世界首富的宝座，你肯定会摇头不信，因为这需要太多汗水和辛劳的付出。

但是，事实往往令人难以置信，却又必然发生。

2004年4月5日，瑞典的《商业周刊》发布了一条让世人震惊的消息：瑞典宜家家居创始人英格瓦·坎普拉德的个人资产已达4000亿瑞典克朗（合530亿美元），超越了比尔·盖茨的470亿美元，成为世界新首富。该消息一传出，整个舆论界热闹喧天，一时间，财经杂志、电视台、互联网等都对此争相报道、转载。

一夜成名或许并不难，至少这位此前无人知晓的瑞典老人英格瓦·坎普拉德深有感触，他因为别人的宣传，而成为富豪榜上取代比尔·盖茨的新主角。“老骥伏枥，志在千里，烈士暮年，壮心不已。”不管外界怎么褒扬他，坎普拉德似乎无动于衷，他对这样的称谓看得很平淡，更何况，他并不赞同外界的观点。

正当人们在茶余饭后津津乐道坎普拉德的财富神话时，出人意料的事情发生了。在公布坎普拉德成为新首富的第二天，媒体又爆出新的消息：宜家公司出面辟谣，否认坎普拉德成为世界新首富。他们对此前的新闻进行了澄清：从1982年开始，坎普拉德就不再拥有宜家公司的所有权，他将宜家集团的相当一部分股权捐赠给了荷兰的斯地廷英格卡基金会，因此外界将宜家集团的所有资产作为坎普拉德的个人财富来计算的做法是完全不正确的。

此消息一出来，社会舆论一片哗然，似乎比听到坎普拉德成为世界首富的新闻反应更加强烈。人们纷纷猜测事情的真假，却没有人去深入追究。因为与坎普拉德的慈善之心相比，一味追求财富数字的增减、排名的涨跌确实显得太过滑稽。

是世界首富也好，是新闻炒作也罢，这些显然都不重要，而人们从此开始密切关注坎普拉德的事实却是毋庸置疑的，宜家也逐渐受到人们的广泛关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人们的目光开始聚焦到瑞典，那里有一个传奇的财富故事曾经发生过。

1926年3月30日，在瑞典南部埃耳姆哈耳特的小村庄里，一个名叫英格瓦·坎普拉德的男婴出生了。在未来的80余年中，他逐渐成长为世人瞩目的亿万富翁，只是当时宁静的村庄，没有给这个传奇故事埋下半点伏笔。

坎普拉德的母亲来自埃耳姆哈耳特顶尖的商业家族，她是乡村最大的商场和五金商店老板尼尔森二世的女儿。外公非常喜爱坎普拉德，两个人简直成了伙伴。外公还经常给坎普拉德讲故事，和他做游戏，激发他的小脑瓜去放飞自己的梦想。这些幼时的经历，都给坎普拉德的商业天赋提供了启蒙的良机。



天才：兜售快乐的小货郎

孩子是世界上最快乐的人，他们聪明淘气、活泼可爱。童年时期的坎普拉德也不例外。他的老师回忆往事的时候描绘了以下美妙的场景：

在学校的教学楼外面，有一棵枝叶茂盛的老橡树，老师在绿荫下教学生跳舞，伴着老式留声机里飘扬出的精彩乐章，孩子们翩翩起舞，欢声笑语充满了整个校园。在下午的自由活动时间中，孩子们可以做自己喜欢做的事情，坎普拉德经常和小伙伴们一起去抓鱼和小龙虾，然后把战利品装进牛仔裤后面的口袋里，塞得满满当当。在他笑容满面的脸上，洋溢着勇敢、骄傲。

玩耍并不是坎普拉德童年生活的全部，他五岁的时候，其经商智慧就体现出来了。那一年，他开始了人生的“第一桩买卖”。有一天上午，一位小伙伴让坎普拉德陪自己去买火柴。在去商店的路上，小伙伴一直在抱怨差事很辛苦、路途很遥远，撅着小嘴发着牢骚。他甚至表示宁愿搭上自己的零花钱，哪怕火柴贵点也不在乎，他可不想为一盒火柴让自己的小腿受罪。

说者无心，听者有意。坎普拉德记得自己家里就有多余的火柴，于是他决定和对方做这笔买卖，和小伙伴开始“谈判”。到下午的时候，双方顺利成交，望着小伙伴欢喜离去的背影，坎普拉德已经开始盘算起自己存钱罐里的零花钱如何才能更充实了。当然，这次小小的兜售行为，给伙伴和自己都带来了快乐，也让他从小就明白做生意是件利人利己的事情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着年龄的增长，坎普拉德已经不再满足于单笔交易了，他给自己配置了设备——自行车，开始向附近的邻居销售火柴。他以极低的价格大批购入商品，然后再稍微提价零售出去，因为产生“规模效应”，纵使卖得比一般商店便宜，坎普拉德依然有利可图。其实他当时并不缺钱花，他只是想从赚钱的过程中体会乐趣和信心。尽管是个孩子，他已经开始细心观察周围人们的日常生活，只要大家有不方便的地方，他就会帮助解决。别人有需求的地方，就是自己的生意所在，所以在他看来，经商也并非常人所说的那么难。纵使有一时解决不了的问题，他也会竭尽全力去想办法，勇敢地接受挑战。

因为坎普拉德卖的火柴价格便宜，而且他常能为大家雪中送炭，扮演“及时雨”的角色，人们都非常喜欢他，使得他的生意范围不断扩大。他经常仔细询问邻居缺什么用品，还需要什么东西，然后认真地分类记录在自己的本子上，到下一次进货的时候，他会尽量满足人们的需要。他先后经营过鱼、圣诞树装饰物、种子、圆珠笔和铅笔等。人们经常会看到坎普拉德背着一个大包，骑着自行车走街串巷。每到周末，他都会满头大汗地出现在邻居的门前，不论你有无需求，他都会热情地和你交谈，满脸真诚地希望给你带来帮助。

其实，坎普拉德并没有常人想象中那样能说会道，他患有阅读困难症，曾经有胆怯和自卑的心理。但是他并没有因此而变得更加沉默寡言，而是主动地战胜自己。他认为走出阴影的最好办法，就是用行为给别人带来快乐，同时给自己带来快乐，建立自信。

快乐的日子伴随着坎普拉德一直走过了童年。他顺着自己铺就的撒满笑声的道路，一直走到世界富豪的荣誉殿堂。所以，这段珍贵的“小货郎”的经历，无疑影响了坎普拉德的一生。他用真诚和欢笑，来为别人提供方便，也为自己制造快乐。具有如此商业智慧的人，不是商业天才是什么？



厨房：宜家诞生的地方

在骑自行车兜售快乐的过程中，不知不觉间时光已经流转到1943年，坎普拉德已经17岁了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这年春天，坎普拉德要去哥德堡商学院上学了，他似乎忧心忡忡，这源于他尚未实现的一个梦想：在上大学之前成立属于自己的公司。可是他还未满18岁，属于未成年人，他必须争取到监护人的许可才能注册公司。

于是朋友们都来开导他，劝他再长一岁再办公司也不迟，那样成功的把握会更大一些。但是坎普拉德坚持自己的主张，认为学习理论和商业实践结合起来，才是最好的学习途径。坎普拉德可不想在大学期间虚度光阴，他想到了叔叔埃里克，只要叔叔作为监护人给自己一些证明，开办公司的困难便会迎刃而解。

在阿根纳瑞德的村子里，坎普拉德见到了叔叔。听完坎普拉德的商业梦想之后，叔叔并没有嘲笑他的痴心妄想，也没有贸然拒绝，而是放下手中正在忙活的事情，亲切地将坎普拉德引进厨房。看得出来，叔叔很重视，他要耐心地了解侄子的详细计划。

进了厨房之后，叔叔先给坎普拉德倒上一杯香气四溢的咖啡，然后坐下来问坎普拉德：“孩子，你详细地告诉我，你到底要办一个什么样的公司呢？”于是坎普拉德就一五一十地将自己的商业计划汇报了一番。叔叔安静地坐在一旁，似乎正在深思。坎普拉德的心里正七上八下，生怕叔叔拒绝。突然，叔叔站起来，拍着他的肩膀说：“不愧是坎普拉德家族的后代。”叔叔的这一举动让坎普拉德喜出望外。接下来，叔叔和坎普拉德就开始行动起来了。

伴着浓浓的咖啡香味，叔叔写下许可文件，然后将文件连同一张10克朗的钞票一起往郡议会投递。接下来要做的，就是耐心等待回音和精心准备公司开张的事情了。尽管填写申请的过程极短，但是对于一个17岁的少年来讲，显然漫长了许多。他那么激动，那么兴奋，渴望放飞梦想的心情，让叔叔都受到感染。叔叔明白，一个创业的机会，对于年轻人来说是多么的重要。

宜家的第一步，就是从这样一个充满咖啡香味的普通厨房中迈出去的。

也许有人会怀疑坎普拉德是否真的能把事情做好，因为他尚未成年，没有工作经验，没有成熟的心智，甚至没有独立的能力。但是细心的读者会发现，从5岁卖火柴的第一桩生意开始，一直到17岁，这中间不停息的骑自行车卖杂货的实践，一共是12年。12年的销售经验，12年来对生意的揣摩和领悟，完全可以帮助坎普拉德做好自己的事业。至于17岁还是18岁，这只是一个生理上的概念，跟经商并没有必然联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，仅靠盲目实践也不行，还需要先进的理论作为支撑。在哥德堡商学院求学的日子里，坎普拉德很幸运地遇到了教国民经济的埃瓦·桑德本教授，他渊博的学识、风趣的表达进一步激发了坎普拉德的商业兴趣，丰富了他的商业知识。从那时候起，营销这一概念就在坎普拉德的心里生根了，并且日益根深蒂固。他明白了：要成为一个优秀的商人，首先必须用快捷的方式、低廉的价格去满足顾客对商品的所有需求。

坎普拉德是个天才，他马上将从教授那里学来的知识运用到自己的商业行为中。他从学校图书馆里的报纸上找到了进出口钢笔广告的信息，然后用他那不太流畅的英语给外国制造商写了一封信，表达了自己希望与其做生意的想法。之后，坎普拉德就成为该厂家在瑞典的总代理。直接进口，跳过中间商，这种模式无疑是最快捷、最低廉的好办法了。

产品采购进来之后，坎普拉德就经常利用空余时间满大街转悠，他并不是要购物，而是要看别人是如何做生意的。有一天，他来到一家鞋店。一进门，他就发现该店的销售模式非常落后，货架上的纸箱一直码到天花板，客人要想买鞋，售货员就得爬梯子去取鞋子，如果不合适要换一双，就得再爬一次，如此上上下下，不停地忙碌。就算顾客有耐心，看到售货员如此忙碌的样子，也会不忍心折腾别人，只好勉强答应，但是也许再也不会来买东西了。

看到这些，坎普拉德深有感触，他可不想让自己的宜家也这样折腾，于是他立下一条规矩：所有货物都要摆放在货架上由顾客自己选择，家具一律采取扁平式包装，以便运输。这一原则也在宜家后来的经营过程中，被实践证明为企业的制胜法宝。

从厨房到大学，坎普拉德的每一步都在打消别人的顾虑，增强自己的信心。他栽种的“宜家帝国”这棵大树正在萌芽，而且还将开花、结果。



约会：人生的重大转折

1951年春天，坎普拉德赶赴了一个人生中非常重要的约会，尽管他当时也许没有意识到它的重要性。当然，这个约会并不浪漫，没有花前月下；也不甜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



蜜，不是谈情说爱，但它事关宜家公司的前程。

与坎普拉德约会的人是斯文·高特，他们开始坐在花园里交谈，后来又步入厨房，会面持续了一天半，一直长谈到天亮。正是从这次约会之后，斯文·高特成了宜家的一位得力干将。仅仅两年时间，他就在埃耳姆哈耳特出任了新开商场的总经理。他是定价方面的首席专家，在那段艰辛的创业过程中，他一直是管理集体中拥有完全决策权的一员。

宜家公司正处于十字路口的艰难抉择的困境的时候，斯文·高特进入了坎普拉德的商业视野。那时邮购行业的竞争非常激烈，甚至到了令人无法忍受的地步。例如，哈博－阿斯吕加生产的迈尔比铁板，开始时坎普拉德将价格暂定为23克朗，随后竞争对手冈纳将价格降到22.5克朗，坎普拉德又跟着降到22克朗。如此交替降价，恶性竞争，双方剑拔弩张，互不相让。

“羊毛出在羊身上”，价格降了，质量自然会受到很大影响。随着竞争的加剧，铁板也变得越来越薄，实用性大打折扣。同样，家具行业也难逃同样的命运，人们日益增多的抱怨和投诉让坎普拉德心急如焚。他明白随着形势往恶劣的方向发展，邮购业必将名誉扫地、失信于人，长此以往，宜家也将成为这场商业灾难的殉葬品。

大家都知道，邮购业生存的前提就是诚信，商品之所以能销售出去，完全来自于顾客对产品、对商家的信任，因为他们无法接触到产品本身，而是凭借商品目录上的说明和广告来作判断。一旦欺诈现象日益普及，并且不能得到有效的遏制，那么整个行业的毁灭只是时间问题。

坎普拉德很为难，要么撒手不管，静观其变，宜家该发达、该倒霉听天由命；要么主动出击，勇敢地找出一条适合自身发展的新出路，开创一种既可以赢得消费者的信任又可以赢利的新模式。

时间不等人，坎普拉德必须迅速做出决定，去摆脱“低价格、差质量”的恶性竞争。通过和斯文·高特的彻夜长谈，坎普拉德似乎有了新的灵感。他愿意尝试长期性家具展览与销售的做法，这样人们不仅可以身临其境地参观自己中意的家具，而且还能对不同价位、不同品质的商品进行比较，选择适合自己的家具。

想到这些，坎普拉德马上付诸行动。当时在埃耳姆哈耳特，有一家名叫阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔宾·拉格尔布莱德的家具店正是这一模式的好榜样。于是，坎普拉德毫不犹豫地以1.3万克朗的价格买下了那幢有些破旧的大楼。当时人们都觉得这是一个亏本的买卖，至少出价太高，但是坎普拉德显然没有太多的时间和人们争论这些无关紧要的问题，因为并不是每个人都明白“大舍大得”的道理。

在此之前，宜家一直是个杂货店，什么生意都做，不管是国产的还是进口的，不管是家具还是文具，并没有专一的主打产品。但是这一现象到1952年便得到了彻底的改变，这年春天，宜家最后一次以增刊的形式出版通讯目录，并且将类似于自来水笔和圣诞卡这样的所有小件商品进行清仓处理。坎普拉德正式向外界宣布：宜家从此只出售家具和国产货。在新出版的增刊封底，人们看到了第一批现货家具的目录，并且可以根据说明进行订购。

从此，宜家明确了前进的方向，坎普拉德也成为一名家具经销商。

1952年秋天，宜家的目录逐渐完善起来，并且公司决定在1953年3月18日展厅式销售的家具商场开张之前把它印出来。在开张之前，坎普拉德决定将拉格尔布莱德家具店装饰一新。他派人清空了店里的垃圾，将墙壁刷上新的油漆，店里的面貌焕然一新。然后，坎普拉德又让人将家具分别摆放在两层楼上。他们将铁板按质量划分为不同的档次，标明不一样的价格，放在不同的区域。尽管两者价格相差5克朗，但是顾客往往会选择比较贵的那种，这也证明了坎普拉德的做法是非常正确的。

那次约会是宜家发展的一个分水岭，坎普拉德创造了现代宜家经营理念的基础，一直引领着企业稳步快速前进，直到今天。



战争：七个脑袋的怪兽

我们知道任何行业都有自己的协会，都有特定的行规，如果有谁打破固有的规则，那么他将遭到其他同行的一致抵制，甚至打压。家具行业也不例外，在20世纪50年代初期，初出茅庐的坎普拉德面对的是一个保守的行业，他的创新举措让竞争对手们恐惧不已，纷纷表示抵制，甚至不惜任何代价，要关停他的展销会，试图以此阻止宜家前进的步伐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



坎普拉德是坚强的斗士，他肯定不会轻易放弃，为此他付出了太多的代价，遭受了许多委屈，比较突出的有两次。

一次是在1950年，行会明文禁止宜家参加交易会，这也是坎普拉德第一次被拒绝，即使是以个人身份，他也会被排斥在某些特定的交易会之外。有些供货商迫于压力，不敢同宜家进行交易；有些公司壮着胆子，用没有任何标志的卡车送来同样没有任何标志的家具；即使交情很深、愿意继续合作的公司，也要求宜家改变设计样式，否则其他经销公司会对这些“胆大包天”的供货商进行排斥。但是各种交易会作为一种新型的销售方式也比较盛行，其中名气最大的是圣·埃瑞克斯交易会，虽然它大开门户、广结善缘，但是明确规定不准宜家进入。因此，坎普拉德只好和他的好朋友、地毯经销商沃尔沃·杜特披着一块维尔顿地毯，偷偷地混进了交易会，狼狈地寻觅难得的商机。

还有一次是在1954年，坎普拉德为了在一个地区交易会上出售地毯和小挂毯，不得不接受每天20克朗的罚款，连续25天从未间断。在斯德哥尔摩，为了紧挨着圣·埃瑞克斯交易会的现场，他被迫在此租用地产。尽管困难重重，坎普拉德仍始终坚持着。皇天不负苦心人，人们开始疯抢宜家的商品，特别是当坎普拉德将价格定得很低时，报纸上争相报道，消费者更是掀起购物狂潮。

但是，“木秀于林，风必摧之”。宜家的销售盛况激怒了全国家具经销商联合会，他们下达最后通牒：谁要是继续向宜家供货，其他所有经销商将不再采购他的家具。

看来是动真格的了。许多厂家自身难保，不敢和联合会作对，于是放弃了和宜家的合作。坎普拉德很能体谅对方的难处，毕竟事关企业的生死存亡。但是如此一来，宜家自身的日子就很不好过了。抵制和封锁将增加公司的生产成本和采购难度，这样会导致交货期的拖延和商誉的损失。长期如此，这个初入家具行业的新贵将会被活活拖垮。有时候，商场就是这么残忍。

但是，正直的人总会有忠实的伙伴，即使困难再多、阻碍再多，也会有人愿意和他一起面对。在宜家最艰难的处境中，勇敢和坚强的伙伴们始终与坎普拉德保持着密切的联系，他们只是被迫经常改变交货地点。有时候在白天取货有风险，他们就选择在夜晚行动，借助夜色开展“地下工作”。行会打压得越厉害，坎普拉德和伙伴们显得越坚强、越团结。只是当众人离去之后，他也会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

独自擦去眼角流出的泪水，委屈和不甘心伴他度过了无数个不眠之夜。拭去泪水之后，坎普拉德考虑得更多的是如何发挥自己的聪明才智，寻找到彻底摆脱困境的办法。

1952年，家具行业垄断组织的限制规定已经到了无以复加的地步。他们不准各参展企业在展会现场接受订单，宜家自然也难逃厄运。几年之后，家具经销商联合会禁止坎普拉德在交易会展出的商品上明码标价。这出荒诞的闹剧，一直延续了很长一段时间。

宜家的成长环境太艰难了，坎普拉德放飞梦想的翅膀难道会就此折断？不会的，谁都不能低估一颗渴望成功的心。尽管垄断组织一再打压、禁止坎普拉德做任何事情，妄图扼杀新生力量的崛起，但他依然不断寻找各种闯进市场大门的办法，哪怕是一丝缝隙他都不会放过。行会不准宜家以自己的名义出现，宜家就以坎普拉德旗下的另一家公司的名义进行展销，或者与值得信赖的供货商合作，甚至依靠对此事感兴趣的人都可以。

通过不断的尝试，坎普拉德似乎找到了突破口。在此期间，他成立了一系列不同类型的公司，这样就可以扮演不同的市场角色，既是卖方又是买方。1951年，他开办了第一家以家具出口为目的的斯文斯卡·希尔科公司；1953年，开办了斯文斯卡皇家进口公司；1955年，开办了最著名的斯文斯卡·森塞罗公司，在斯德哥尔摩最繁华的商业街上开办了一家深受欢迎的商店；此外，还开办了一家名叫海姆塞维斯的公司，专营邮购业务。

因为开办了如此多的大小不一、种类不同的公司，所以在一封来自家具经销商联合会的信中，他们称宜家为长着七个脑袋的怪兽，并形象地解释道："你砍掉一个，另一个会立刻冒出来。"

既然是怪兽，肯定会遭到所谓的正义人士的杀戮。行业联合会的董事们以企业自由化的名义向宜家公开宣战，而在此之前，这些人还在刚刚结束的年会上肯定了市场竞争比计划经济具有太多的优越性。此外，他们还拉进欧洲贸易商品保险公司一起来"努力限制此类销售方式"。同时，他们对零售业务也大加贬斥，抨击宜家的活动太猖獗。狭路相逢勇者胜，坎普拉德当然不会坐视不管，他要进行一轮又一轮的反击。其中最狠的一招就是公布价格，在所有的交易会上宣布宜家的商品价格，让顾客一眼就能看到宜家的实惠。

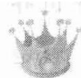
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



拉锯战还在继续，包围和突围一再上演，宜家也在竞争中得到了锻炼，逐步成长起来，势力范围覆盖了瑞典任何一个小城镇，所有举办交易会的地方都有宜家的身影。哪怕不是用自己公司的名义，宜家也会通过子公司或者其他有资格参加展览的家具供货商的帮助进行交易，当然所有收入归宜家所有。经历无数困境之后，宜家终于找到了属于自己的发展之路。

除了宜家在斗争外，消费者也逐渐意识到自己的权利在被所谓的行会变本加厉地剥夺。人们需要好产品，需要低价格，而行会却一直在阻止、在破坏，为了一小撮团伙的私利，牺牲广大人民群众的根本利益。因此，许多交易会的参观人数急剧下降，许多参展企业也开始反对行会的垄断措施。至此，行会发起者只得自食其果，宣告失败。

其实在一开始，坎普拉德就知道自己会胜利。因为凡是能给顾客带来快乐的人或者企业，人们肯定会拥护；凡是给顾客制造麻烦和烦恼的人或者组织，肯定会遭到抛弃。有广大消费者和自己一起并肩作战，没有不胜利的道理。



新世纪：端盘子的与总裁拿一样的奖金

中国人最隆重的节日是春节，在西方，圣诞节是最喜庆的节日。

坎普拉德和他的宜家也非常注重这一天，每年圣诞节的前一天，宜家总部所在地，在瑞典埃耳姆哈耳特的西门泰，人们会为即将到来的大派对忙碌一整天，清洁如新的长条桌摆满了整个大厅，缠满彩灯的圣诞树分布在各个角落。在仓库的柜台里，圣诞礼物挤满了所有空间，它们似乎迫不及待地要和人们一起共享快乐。

离演讲台最接近的桌子，肯定是安排给重要人物坐的。他们是几个满头银发的老兵，派对上他们将在此领取抚恤金，这是宜家对他们46年来忠诚工作的肯定和褒奖。他们很熟悉今天活动的全部安排，多么温馨、多么快乐。

人们陆续地走进会场，悦耳的圣诞歌开始奏响。

下午两点整，活动正式开始。

这时候，满载着圣诞大餐的敞篷车从桌边缓缓驶过，里面坐满了着盛装的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宜家人。牧师和高僧也一起到达，人们都很清楚，这里将有一个神圣的宗教仪式要举行。

按照惯例，一开始宜家的某一董事会成员登台向大家通报经营情况。接着，他像牧师诵读经文一样念着销售与生产的数据，人们的脸上也满是微笑。因为宜家的发展速度太快了，这无疑是每一个宜家人都希望听到的捷报。

在此之前，宜家的全球化进程发展得非常迅速，在西班牙、中国等国家，都有宜家的足迹，在诺丁汉、波罗尼亚、苏黎世、上海、热那亚、布尔诺、克拉克夫、革旦斯克、斯图加特等地，都有宜家的商场在热火朝天地经营着伟大的事业。

等到坎普拉德登场的时候，全场掌声雷动，人们用充满敬意的目光注视着这位宜家创始人，他虽然年事已高，却从不缺席宜家的这种盛会。从1953年开始，坎普拉德会在每年圣诞夜之前，邀请宜家员工共度一个愉快的夜晚。

当然，1999年的圣诞节和以往不同，还有一项重要决定没有宣布。为了表达对宜家集团内部广大员工新千年的感谢和鼓励，坎普拉德发起了“十分感谢你们”的活动。在新世纪到来的第一天，在这个特别的日子里，宜家把全世界范围内的当日销售总收入全部分给了员工。这一天的销售目标定得很高，就是希望员工能获得更多的奖金，而事实上，实际销售额比这一目标还要多。

在这一天，宜家所有的员工都拿到了同样的奖金，不管是餐厅端盘子的服务员，还是仓库扛包裹的工人、宜家集团的总裁，没有任何区别。在大多数员工看来，这份奖金比自己一个月的工资还要多，心里当然非常高兴。

这就是宜家，这就是坎普拉德，他用自己与众不同的方式，来感谢宜家员工在20世纪里为宜家的成功所作出的贡献。



财富：出了名的“吝啬鬼”

2008年，82岁的坎普拉德，以310亿美元的身家排在世界富豪榜的第七位。按理说他应该颐养天年、尽情享福才对，不说整天山珍海味，起码不能过于简朴，但这位亿万富翁却是出了名的“吝啬鬼”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



坎普拉德没有时髦的服饰、昂贵的手表和豪华的轿车，他总是戴着一副老式眼镜，身着一件褐色外套，脚穿一双磨损的旧鞋。虽然贵为举世闻名的家居零售连锁业的创始人，但他始终过着节俭的生活。

家乡为了表彰坎普拉德卓越的经营才能和所作出的巨大贡献，特地塑了一座坎普拉德的雕像。在出席剪彩仪式时，坎普拉德剪彩完毕之后，竟把彩带工整地折好后递给市长，告诉他彩带还能继续使用，千万不要浪费。

在参加某个商业晚会时，因为衣着简朴，坎普拉德竟然被保安人员挡在了门外。当保安看到坎普拉德从一辆公交车上下来的时候，就已经开始怀疑这个老头了。当然坎普拉德丝毫没有责怪那位保安，但是他的这一趣闻却一再被传播。

宜家公司有一个很重要的文化理念——简约。坎普拉德或许是要以身作则，他始终坚持节俭的生活方式，甚至有些拮据。他和妻子玛格丽塔住在一座普通的别墅里，居所里的家具都是在宜家的大卖场中淘回的。为了节省，坎普拉德夫妇吃饭也经常去物美价廉的餐馆，购买食品也选择在下午当地市场减价的时候，他们也会像普通百姓一样跟小商贩讨价还价。

如果公司为自己预订了昂贵的东西，坎普拉德会非常恼火。在宜家总部吃工作午餐，他会从自己的钱包里掏出钞票付账。他喜欢喝酒，但不一定是贵的，一瓶廉价的威士忌能让他更加愉快。他曾自豪地说，自己解雇了长年为他服务的理发师，因为新聘的理发师每次只收取12美元的费用。坎普拉德说，每次花钱时，他都会问问自己的顾客是否也一样承受得起。

宜家的成功，与创始人坎普拉德的“抠门儿”作风恐怕不无关系。他最爱说的一句话是：“只要我们动手去做，事情就会好起来。我们的生活就是工作，没完没了地工作。”他说：“是勤奋工作装点了宜家的生命。”后来，他把宜家公司交给三个儿子共同经营，他不想因为某一个人独揽大权使宜家因内讧而走向衰亡，同时也希望自己的后代能继承勤奋的优良传统。

除了自己节俭，坎普拉德还努力将这一作风在公司内部推广。他一直在寻找将商品输送给顾客的最简捷和最廉价的方式，宜家专销的平面包装、自助式组装家具的最初概念就是在节俭的习惯中形成的，至今已沿用了半个多世纪。在坎普拉德的带动下，宜家分布在全球的数万名员工，平时外出经常坐公交车

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而不是出租车，出差总是选坐经济舱。尽管有些员工对此不解，认为公司过于苛刻，颇有怨言，但公司领导人依然坚持，没有动摇。

坎普拉德的艰苦奋斗精神和简朴的生活作风在宜家的很多地方都可以看到。在瑞典南部赫尔辛堡的办公室，人们一眼就会看到贴在墙上的醒目标语“Kill a watt”（省一度电）。这是宜家通过节省来削减成本的新倡议，公司一直在鼓励全球员工在不用电灯、水龙头、电脑时，将它们关掉。哪个部门省电最多，哪位员工执行力最强，就会获得奖励。通过这些措施，坎普拉德的优良传统得以发扬。

自己简朴的生活方式，其实是给后人最好的教育课程。正是由于坎普拉德坚守着这些习惯，宜家集团的成本体系才不会混乱，他的三个儿子也继承了他的许多优点。他们的生活都非常节俭，他们同样严肃认真，并小心谨慎。

其实，我们看到的吝啬，只是坎普拉德生活的表象。他只对自己苛刻，却从来不因此冷却自己的热心肠。坎普拉德有一个梦想，就是“把追逐利润的商业动机同永恒的人类社会理想结合在一起”。为此，他先后设立了各种公益基金，尽最大努力帮助儿童和其他需要帮助的人。坎普拉德建立了以他母亲的名字命名的癌症研究基金会，每年圣诞节的时候，宜家公司总部的员工们都会向这家基金会捐款，献出自己的爱心。

关于对财富的渴望，坎普拉德非常坦率地表示：“可能我有一种俗不可耐的心理，它与炫耀所带来的快感有关，是想以一种特别的方式成为名人……不过，第一个100万到手的时候，我的确高兴得要命，但我已经忘记了，除了汇单上的号码，我全都忘记了。钱不能拿来当饭吃，它只是使你变得富有。对于我来说，赚钱的动力在于为了父亲、母亲，为了自己或其他对自己来说十分重要的人，去实现自己的梦想。”

人生的理想，是随着能力的提升而逐渐变得清晰起来。坎普拉德不仅将父母的期望作为赚钱的动力，他实际上已经将人类的幸福融入自己的事业中了。如果他是吝啬鬼，那只是对个人，对于社会，他总是不遗余力地奉献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章

华人首富：李嘉诚

其诚可嘉，人如其名。他不是凭借巨额财富令人敬仰，是高贵品质让他在华人中德高望重。



李嘉诚简介

出生日期：1928年7月29日

籍　　贯：中国广东潮州

产　　业：长江实业集团等

资产状况：265亿美元

2008福布斯财富排名：第11位

在东方之珠，有一颗非常耀眼的明星。他拥有长江实业、和黄集团、香港电灯、长江基建等集团公司，他是全球华人首富，他就是李嘉诚。14岁投身商界，22岁开始创业，奋斗半个多世纪，他始终以“超越”为主题：从超越平凡开始，为超越对手而努力，到超越事业巅峰，再到超越自我、完善自我。于是，世人送他“超人”的雅号。他的做人艺术，他的做事智慧，都让人津津乐道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



别人自学，我是“抢学”

生意人都很有眼光，他们具有敏锐的洞察力和准确的判断力。我们都知道，这些能力并非与生俱来，那么这一切又是如何形成的呢?

对于这个问题，李嘉诚谦虚地回答：“求知是最重要的环节，不管工作多忙，我都坚持学习。白天工作再累，临睡前，我都要翻阅经济类杂志，我从中汲取了大量的知识和信息，我的判断力由此而来。”

“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”，这句话是放之四海而皆准的，至少富豪李嘉诚是这么认为的。他强调勤奋是个人成功的重要因素，所谓“一分耕耘，一分收获”，一个人所获得的报酬和成果，与他所付出的努力有极大的关系。运气只是一个小因素，个人的努力才是创造事业的最基本条件。

财富堆积的背后，少不了汗水的汇聚。李嘉诚的勤奋，突出地表现在学习上。14岁那年，他经历了常人少有的坎坷：家道中落、漂泊异乡、少年失学、父亲过世。本来漂泊异乡、寄人篱下的打工生活已经非常苦了，但他依然坚持不懈地学习。李嘉诚说：“别人是自学，我是‘抢学’，抢时间自学。一本旧《辞海》，一本老版的教科书，自己自修。”他对自己要求很严格，除了《三国志》与《水浒传》，不看小说，不看休闲读物。在昏黄的灯光下，他摸索教学，演绎做题的逻辑，寻找每个篇章的关键词句，模拟师生对话，自问自答。没有学历、人脉、资金，想出人头地，自学是他唯一的出路。

上天总是眷顾有准备的人，当然也不会忽视勤奋的人。有一天，老板需要人帮他写信，刚好工厂文书请病假，老板就问：“哪个人比较会写信，字写得好一点？”四五个职员都指向李嘉诚：“叫他写，他每天都念书写字。”老板望着这个未满17岁的小杂役，问道：“你真的懂吗？”李嘉诚说：“我可以试试。”于是他立即动手写了好几封信。信寄出去之后，老板的朋友非常欣赏，问他：“你这位先生是什么时候请的?比原来的要好。”这让老板对李嘉诚刮目相看，很快就把他从做杂役的小工提升为货仓管理员。回忆这段往事时，李嘉诚感慨地说：“知识改变命运。如果没有一点文学底子，写信慢，也未必通顺，后来也得不到那个职务。那个职务让我懂得货品的进出、价格，懂得管理货品。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



李嘉诚在货仓管理员的位置上并没有待多长时间，便转为走街串巷的推销员。为了省钱，他很少坐车，始终依靠双脚丈量着香港的土地。李嘉诚只要提到这段时光，总是充满自豪地说："我17岁就开始做批发的推销员，更加体会到挣钱的不易、生活的艰辛了。人家做8个小时，我就做16个小时。公司内的推销员一共有7个，都是年龄大过我而且经验丰富的推销员。但由于我勤奋，结果我推销的成绩，是除我之外的第一名的7倍。这样，18岁我就做了部门经理，两年后，我又被提升为总经理。"难怪后来人们称呼李嘉诚为"超人"，这样的速度和能力，不是超人是什么？

尽管后来李嘉诚已经过上了富足的小康生活，完全不需要像当初那样勤奋用功，而他虽然只学过初中英语，却订阅了《当代塑料》等英文塑料专业杂志，不明白的就查辞典，不让自己与世界塑料潮流脱节。李嘉诚说："年轻时我表面谦虚，其实内心很骄傲。因为同事们去玩的时候，我去求学问；他们每天保持原状，而我自己的学问日渐提高。"更难能可贵的是，他为了提醒自己骄傲必败，就吸取书本中的智慧，将"长江"作为自己公司的名字，以此告诫自己要如长江汇聚百川，才能细水长流。

直到老年，李嘉诚自学不辍的习惯依然没有丝毫改变。他说："非专业书籍，我抓重点看。如果跟我公司的专业有关，就算再难看，我也会把它看完。"李嘉诚演讲集的书名就叫《知识改变命运》，正是勤奋学习的习惯，使得当年穷困的孩子成为如今的华人首富。

除了严格要求自己，李嘉诚对孩子也丝毫不娇纵。中国有句古话，叫"富不过三代"，李嘉诚非常注重这一点，他对儿子绝不娇惯，而是努力培养他们吃苦、拼搏的精神。在两个儿子都很小的时候，李嘉诚就要求他们列席旁听董事会。他说："带他们到公司开会，目的不是教他们做生意，而是教他们明白做生意不是简单的事情，要花很多心血，开很多会议，才能成事。"

对此，夫人显然不太理解，她看孩子一开会就得坐几个小时，非常难受，便劝李嘉诚："孩子太小，等他们长大了再跟你们学习也不晚。"李嘉诚却对夫人说："是的，他们年龄小还不懂事，但是我想早一点对他们进行启蒙教育，让他们从小就知道父辈创业的艰难，学习父辈顽强拼搏的精神，长大了才能成为栋梁之才。如果现在放松了对他们的早期教育，等他们成了只知道吃喝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玩乐的纨绔子弟，再教育就迟了。”

两个儿子长大之后，都去美国上大学。李嘉诚并没有给他们太多的资助，他只支付两人的生活费，至于零花钱则靠自己打工去挣。小儿子李泽楷就曾在高尔夫球场当过球童，每当回忆起这段经历，他总是不无感慨地表示，这份工作锻炼了自己的体力，培养了自己吃苦的精神，更重要的是让自己学会了如何与人打交道，特别是与上流社会打交道，这一切使他终生受益。

李泽钜、李泽楷从美国斯坦福大学毕业后，李嘉诚却对他们说：“我的公司不需要你们！”“我想你们还是自己去打江山，让实践证明你们是否适合来我公司任职。”两年后，大儿子李泽钜开设的地产开发公司成了加拿大最大的地产公司，二儿子李泽楷的银行也办得有声有色。至此，李嘉诚认为考验合格，才将兄弟两个招至麾下，委以重任。



杂志上翻出的生意

阅读是李嘉诚的习惯，特别是塑胶行业类的杂志，他一定不肯放过。1957年初的一个晚上，李嘉诚正埋头在灯下阅读新一期的杂志，突然，一个消息让他兴奋起来：意大利某公司利用塑胶原料制造塑胶花，全面倾销欧美市场。这给了李嘉诚极大的灵感，他敏锐地意识到，人们在物质生活有了一定保障之后，必定在精神生活上有更高的追求。而种植花卉等植物，不但每天需要浇水、除草，而且很快会凋谢，这与当时快节奏的生活和工作方式很不协调。如果大量生产塑胶花，完全可解决以上的问题。

因此，李嘉诚预测塑胶花肯定会在香港流行，这个项目也会给自己带来滚滚财源。他决定抓住时机，于是亲自带人赴意大利的塑胶厂去“学艺”。1957年春天，李嘉诚带着对财富的强烈渴望和对塑胶花制造工艺的好奇心，登上了飞往意大利的班机，他要实地考察。

意大利的春天，阳光明媚，风光宜人，正是旅游的黄金季节。古色古香的建筑，神态各异的雕塑，吸引着世界各地的游客慕名而来。李嘉诚显然不是前来观光的，在他心里，只有塑胶花。刚刚安顿下来，他便马不停蹄地赶往该公

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



司。他要与时间赛跑，在竞争激烈、瞬息万变的商海，时间就是机会，时间就是财富。

然而，要想到意大利的工厂获取工艺知识并非易事。李嘉诚心里非常清楚：所有厂家对新产品技术的保守与戒备是非常严格的。如果光明正大地说明来意，就是为购买技术专利而来的，显然很不现实。一方面，长江工厂实力还不雄厚，属于小本经营，根本支付不起昂贵的专利费，另一方面，厂家绝不会轻易出卖专利，它往往要在充分占领市场，产品做到衰退期的时候，才会舍得将即将被淘汰的技术转让给他人。

如果真是这样，那么李嘉诚只能跟在别人后面喝些残羹冷炙，根本无法超越对手，这样他肯定不会甘心。聪明的香港人善于模仿，对急于打开市场、填补空白的李嘉诚来说，等塑胶花在香港大量面市后模仿，将会遇到众多的竞争对手。

因此，他以香港经销商的身份，告诉对方自己准备在香港推销该公司的塑胶花。公司职员满心欢喜地将李嘉诚带进产品陈列室，琳琅满目的塑胶花使李嘉诚目不暇接，浮想联翩。他一面拿着花束在手中仔细观看，一面不停地询问有关塑胶花的知识。

整整"磨蹭"了一天，李嘉诚才购买各种款式和颜色的塑胶花，准备先带回香港试销。至此，他已经胸有成竹，预测到一个无比巨大的市场正等着自己去开拓。后来的事实证明，塑胶花为他赚得了人生的第一桶金，他也因此赢得了"塑胶花大王"的美誉。

回去之后，李嘉诚不仅牢牢占据了香港的塑胶花市场，还开拓并逐步稳固了欧洲市场。趁着这股风靡全球的塑胶花浪潮，李嘉诚又将目光转向北美地区。为此，他展开了强大的宣传攻势，并且设计印刷了精美的产品广告画册，通过香港特区政府的有关机构和民间商会了解到北美各贸易公司的地址，然后分别投寄出去。

广告投递出去之后，北美最大的生活用品贸易公司有意前往香港考察，该公司销售网络遍布美国、加拿大。李嘉诚得知这个消息之后，立即下决心：一定要抓住进入北美市场这一千载难逢的机会。但他知道，按照工厂现有的规模，很难让这么大的经销商满意。于是他决定，在外商到来之前，也就是在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个星期之内，将塑胶花的生产规模扩大到令外商满意的效果，否则他抓住这次进入北美市场的机会就等于零。为了抓住这一难得的机会，一向追求稳健的他，只有尽全力一拼了。

在短短的一个星期之内，要租到一万平方英尺的厂房，把旧的厂房退掉，把原来的机器设备搬到新厂房；还有新设备的购买、安装、调试，招聘新工人并且培训上岗，保证工厂在一周后正常运转。这一系列的工作，在一般人看来，简直比登天还难。但李嘉诚和他的伙伴们没想那么多，只是忘我地工作。为了完成这一大堆令人伤脑筋的事情，他和全体员工一起，没日没夜地辛苦奋战了6个昼夜，每天最多睡三四个小时，但是大家都无怨无悔。

当外商抵达香港机场的消息传来时，李嘉诚的最后一台机器刚刚调试完毕。外商看完李嘉诚的工厂和产品陈列室以后，感到很吃惊，他认为李嘉诚的工厂完全可以和欧美同类的大厂家相媲美。而且李嘉诚的产品物美价廉，外商马上决定和他签订每年可以拿到北美洲数百万美元的合同，李嘉诚也因此成为加拿大帝国商业银行的合作伙伴，这为他进军海外市场架起了一座桥梁。

杂志上的一条消息，竟催生出了上千万的大生意，这是常人发掘不了的。做个有心人，不放过任何细节，是李嘉诚教给我们的又一条生意经。



母亲送他“两袋谷种”

很久以前，潮州府城外有一座古寺。住持云寂知道自己在世的日子不多了，就将两袋谷种交给两个弟子：一寂和二寂，要他们去播种插秧，到谷熟的季节再来见他，谁收的谷子多，谁就可以继承衣钵，做寺里的住持。等到谷子成熟时，一寂挑了一担沉甸甸的谷子来见师父，而二寂却两手空空，脸上愁云惨淡。云寂问二寂没有收获的原因，二寂惭愧地回答说，他没有管好田，谷种没有发芽。尽管如此，云寂依然把衣钵传给二寂，指定他为未来的住持。对此，一寂当然非常不满。师父语重心长地告诉他，其实谷种都是煮过的。此时，一寂羞愧不已。

这是李嘉诚的母亲经常给他讲的故事，李嘉诚从故事中悟出了一个深刻的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



道理：诚实是为人处世之本，是战胜困难的不二法门。

1957年，李嘉诚在意大利获得塑胶花的生产工艺之后，销售成了一大问题。为此，李嘉诚四处奔波，后来终于找到一位批发商。对方非常豪爽，声称早就看好香港塑胶花，它的质量和品种处于世界先进水平，而且价格低廉，还不到欧洲产品价格的一半，他已经打定主意订购香港的塑胶花，并且数量很大。这一切李嘉诚都能保证，只是对方最后提出的条件让李嘉诚犯了难。他认为李嘉诚当时的生产规模根本满足不了他所需要的数量，他知道李嘉诚的资金出现了问题。虽然可以先做生意，不去考虑其他的因素，但是李嘉诚必须有实力雄厚的公司或个人担保，对方才能完全放心。

第二天，李嘉诚来到批发商下榻的酒店。他拿出样品，默默地放在批发商面前。9款样品，一共3组，每组3种款式：一组花朵，一组水果，一组草木。批发商全神贯注，足足看了十几分钟，尤其对那串紫红色葡萄爱不释手。李嘉诚紧绷的神经稍稍放松了，这证明对方已经看上了他的样品。

随后，批发商将目光转移到李嘉诚熬得通红的双眼上，他猜想这个年轻人大概为了完成任务通宵未眠。他不仅对这些样品非常满意，而且十分欣赏这位年轻人的办事作风及效率，不到一天时间，就拿出9款别具一格的绝佳样品。他记得当时只表露出想订购3种产品的意向，结果，李嘉诚每一种产品都设计了3款样式。

批发商告诉李嘉诚，这9款样品是他所见过的塑胶花中的极品，简直挑不出任何毛病，他们可以谈生意了。

对方的话让李嘉诚大吃一惊，因为要谈生意，就必须拿出担保人亲笔签字的信誉担保书。李嘉诚非常感谢对方对他公司样品的厚爱，他和设计师花费的精力和时间总算没有白费，他相信对方知道自己是非常希望将这笔生意做成功的，但是他又不得不坦诚地告诉对方，他实在找不到殷实的厂商为他担保，因此他十分抱歉，希望获得谅解。

对于李嘉诚的坦白，批发商并没有表现出吃惊和失望，他只是盯着这个年轻人，沉思良久。见此情景，李嘉诚趁机用自信而执著的口气告诉对方，希望对方相信自己的信誉和能力，自己是一个白手起家的小业主，在同行和关系企业中有着较好的信誉，是靠自己的拼搏精神和同仁、朋友的帮助，才发展到现

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

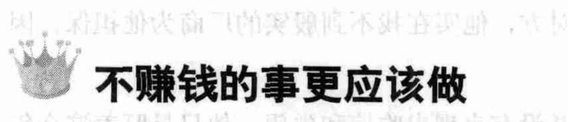
在这种规模的。因此，他真诚地希望双方能够建立长期的合作伙伴关系。尽管当时自己公司的生产规模还满足不了对方的要求，但他会尽最大努力提高生产能力，扩大规模。他还保证会以香港最优惠的价格达成交易，他的原则是做长期生意、做大生意，薄利多销，互利互惠。

李嘉诚的诚恳和执著深深打动了批发商，对方告诉他，自己这次来香港，就是要寻找诚实可靠的长期合作伙伴，互惠互利。只要生意做成，绝不会做损人利已的事，否则就是一锤子买卖。批发商知道李嘉诚最担心的问题是寻找担保人，但是他坦诚地告诉李嘉诚，不必为此事担心，他已经为李嘉诚找好了一个担保人。

这不是天大的笑话？李嘉诚愣住了，哪有由对方找担保人的道理？批发商微笑着说，这个担保人就是李嘉诚自己，他的真诚和信用，就是最好的担保人。双方都为这种幽默感笑出声来，谈判在轻松的气氛中进行，很快签了第一单购销合同。这一年，李嘉诚才30岁，从此他甩开中间商，产品直销欧洲市场。

曾有记者问李嘉诚做生意最大的收获是什么，他说："就是诚信，不妨把自己看得笨拙一些，而不是投机取巧。一个人一旦失信于人一次，别人下次就再也不愿意和他交往或发生贸易往来了。别人宁愿去找信用可靠的人，也不愿意再找他，因为他的不守信用可能会生出许多麻烦来。"

"信誉、诚实是我的第二生命，有时候比自己的第一生命还重要。"李嘉诚说，自己做了这么多年生意，可以说其中有70%的机会是人家先找自己的。其诚可嘉，人如其名。李嘉诚用自己诚实守信的道德准则，构筑起了自己坚实的商业帝国。



不赚钱的事更应该做

位于香港北角的长江大厦，是李嘉诚拥有的第一幢工业大厦，是地产大业的基石，也是他赢得"塑胶花大王"盛誉的老根据地。

20世纪70年代后期，有"香江才女"之称的林燕妮为她的广告公司租场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地，跑到长江大厦看楼，发现该工厂仍在生产塑胶花。此时，塑胶花早过了黄金时代，根本无钱可赚。当时长江实业在香港已经很有名气，赢利也非常丰厚，就算塑胶花有微薄小利，对长江实业的利润来说，也是九牛一毛。为什么李嘉诚仍在维持小额的塑胶花生产？林燕妮对此甚感惊奇，特地询问原委。李嘉诚告诉她，为了给以前的老员工留下一些生计，为了让他们衣食富足，哪怕不赚钱，他也要将这个工厂办下去。

曾经有一位在李嘉诚公司工作了十年的会计，因为不幸患上青光眼，无法继续在公司上班，而且他早已花尽了额度之内的医药费，生活面临着极大的困难。李嘉诚对他非常关心，耐心地问道："你太太是否有稳定的工作可以维持家庭生活？"此外，李嘉诚建议这位会计赶紧去治病，并且表示如果他的生活不够稳定，李嘉诚可以担保他的太太在自己的公司工作，使这家人不必再为生活奔波。

这位患病的会计经过医生的诊治，退休后定居在新西兰。按说这个故事应该结束了，毕竟老有所乐，皆大欢喜，但更令人感动的是，每次李嘉诚从媒体上获知治疗青光眼的方法，都会叫人把文章寄给这位会计，希望对他有所帮助。李嘉诚的行为使这位会计全家都十分感动，当时会计的孩子尚处幼年，还不到10岁，为了表达全家对李嘉诚的感激之情，孩子画了一张卡片，寄给了李嘉诚。礼轻情意重，这张小小卡片让李嘉诚满心欢喜。

有人看到李嘉诚如此善待员工，不由得感叹道："终于明白老员工对你感恩戴德的原因了。"李嘉诚认为，一个企业就像一个家庭，员工是企业的功臣，理应得到这样的待遇。现在他们老了，作为晚辈，就该承担起照顾他们的责任。别人夸奖李嘉诚精神难能可贵，不像有些老板，等员工老了就一脚踢开，李嘉诚却没有。

对于工厂养活员工的观点，李嘉诚并不赞成，他解释说，老板养活员工是旧式老板的观点，应该是员工养活老板、养活公司才对。相比较而言，日本的企业在新员工报到的第一天，通常要做"埋骨公司"的宣誓。李嘉诚却从不强求员工做终生效力的保证，他总是通过一些小事，让员工认为值得为企业效力终生。他自豪地说，他的公司也有人跳槽，但是公司行政人员流失率极低，可以说是微乎其微。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在商战中，利益高于一切，毕竟企业不是慈善机构。所以，工厂如果没有效益，关闭也无可厚非，李嘉诚却继续生产，坚持“员工养活企业，企业应该回报他们”的朴素观点，他要在冷漠的商场中化无情为有情。因此，对任何人，李嘉诚总会做到仁至义尽。

杜辉廉是英国人，出身于伦敦证券经纪行，是证券专家。李嘉诚最辉煌的战绩在股市，最能显示其超人智慧的场所也是在股市，杜辉廉在其中起了不容低估的作用，他也因此被称为“李嘉诚的股票经纪”。他是长江多次股市收购战的高参，并实际操办了长江实业及李嘉诚家族的股票买卖。但杜辉廉并不是李嘉诚属下公司的董事，他多次谢绝李嘉诚要他担任长实董事的邀请。同时，他并未因为不取高额报酬而懈怠，反而积极参与长实系股权结构、股市集资、股票投资的决策，这令重情重义的李嘉诚一直觉得欠他一份人情，总想找机会报答他。

机会终于来了。1988年底，杜辉廉与他的好友梁伯韬共同创立百富勤融资公司，李嘉诚当即决定帮助百富勤公司，以报杜辉廉相助之恩。杜、梁二人各占百富勤公司35%的股份，其余股份由李嘉诚邀请包括他在内的18路商界巨头参股。他们都和李嘉诚一样不参政，目的仅在于助其实力、壮其声威。在李嘉诚和其他17位朋友的大力协助下，百富勤公司发展势头迅猛，先后收购了广生行与泰盛，也分拆出另一家公司——百富勤证券，杜辉廉任这两家公司的主席。当百富勤集团成为商界小巨人后，李嘉诚等巨商主动摊薄自己所持的股份，其目的再明显不过了，就是好让杜、梁两人的持股量达到绝对的“安全”线。

李嘉诚对百富勤的投资，完全出于非赢利目的，是为了报答杜辉廉对自己的恩情。尽管李嘉诚并不想从百富勤赚得分毫，但他持有5.1%的百富勤股份，仍为他带来了不小的收益。因为百富勤发展迅速，股票在市场上备受追捧，李嘉诚不想赚钱都难。

唐太宗李世民用水和舟来深刻阐述民与君的关系，他说：“水能载舟，亦能覆舟。”李嘉诚也曾说过类似的话，他说，一支同心同德的军队、身体力行的军队、有凝聚力的军队，才是无坚不摧的军队，才能够出奇制胜。一个光杆司令打不了天下，孤掌难鸣，就像舟和水的关系一样。而且他也是这样做的。他说如果要员工全心全意地工作，就要将心比心，让员工得到他们应该得到的，保证他们的利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



懂得感谢员工，回报部下，不去斤斤计较、巧取豪夺，是李嘉诚对经商的领悟，也是他做人的准则。尽管这些事情需要付出金钱的代价，但是，它能赚得人心。

地铁招标，“超人飞天”

一个成功的企业家，除了要有稳重和务实的性格之外，还要有冒险精神，要有一飞冲天的勇气。没有这样的魄力，就很难找到打开成功之门的钥匙。最能证明李嘉诚投资气魄的，就是地铁工程竞标的故事。

20世纪70年代，香港最浩大的公共工程便是地铁工程。整个项目需耗资205亿港元，计划8年完成。中环站和金钟站，是地铁最重要、客流量最大的车站，上盖将建成地铁全线赢利最丰厚的物业。因此，香港各界地产商莫不垂涎欲滴、跃跃欲试。当时，李嘉诚涉足地产业已有20年，盖了不少建筑，积累了非常丰富的经验，他觉得进军港岛中区是展示企业实力的大好机会。

其实早在1976年下半年，新闻界就沸沸扬扬地议论起香港地铁公司即将招标车站上盖发展商的消息。到1977年初，形势进一步明朗，地铁公司将于1月14日开始招标，地段是邮政总局原址。原址拆卸后，将兴建车站上盖物业。李嘉诚估计，参加竞投的将会有置地、太古、金门等英资大地产商、建筑商。华资地产建筑公司实力稍逊一筹，因此置地的夺标呼声最高，长实要参与竞投，就必须把它作为主要竞争对手，展开面对面的较量。李嘉诚分析，置地过于自负，未必会冷静地研究合作方，也不会轻易委曲求全，迎合合作方。因此，李嘉诚必须尽快将地铁公司招标的真正意向弄清楚。

通过各种渠道的多方打听，李嘉诚终于获悉，当时的港英政府工务局将中区邮政总局原址用作中环、金钟两地铁车站上盖。另外加上九龙湾车厂地皮估价，两者合计约6亿港元。港英政府将以估价的原价批给地铁公司，由地铁公司发展地产，弥补地铁兴建经费的不足。地铁公司为购得中区邮政总局原址地皮，曾与港英政府多次商谈。地铁公司的意向是：用部分现金、部分地铁股票支付购地款。港英政府坚持要全部用现金支付。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基本情况摸清之后，李嘉诚首先确立了这样一个观点：竞投车站上盖发展权，必须以现金支付为条件。地铁公司与港英政府在购地支付问题上产生分歧，说明地铁公司现金严重匮乏。他们以高息贷款支付购地款，现在急需现金回流以偿还贷款，并指望获得更大的赢利。李嘉诚在投标书上，提出将两个地盘设计成一流商业综合大厦的发展计划。当然，这个想法仍然不足以挫败其他竞投对手，任何竞标者都会想到并有能力兴建高级商厦物业，这一点毋庸置疑。

因此，李嘉诚必须胜人一筹，深谋远虑地思考更周密的“克敌”之法：第一，满足地铁公司急需现金的需求，由长江实业公司一方提供现金做建筑费；第二，商厦建成后全部出售，利益由地铁公司与长江实业共同分享，并打破对半开的惯例，地铁公司占51%，长江实业占49%。这对长江实业来说，是一笔沉重的现金负担。李嘉诚决定破釜沉舟，在做好充分准备的前提下，冒一次险。

到1976年冬天，长实集团通过发行新股，集资1.1亿港元，大通银行也许诺长实随时取得2亿港元的贷款，再加上年赢利储备，李嘉诚可调动的现金将近4亿港元。1977年1月14日，香港地铁公司正式宣布：公开接受邮政总局原址发展权招标竞投。各竞投公司频频与地铁公司接触，揣测地铁公司意图，准备投标书及附件，在限期内呈交上去。1977年4月4日，地铁公司董事局主席唐信与李嘉诚首先签订中环站上盖发展物业协议，金钟站上盖协议将在随后签订。舆论界称长实集团竞标成功，是“长江实业发展史上的里程碑”，地产新秀李嘉诚“一鸣惊人，一飞冲天”。

李嘉诚高瞻远瞩，从不计较一时的得失。对于看准的机会和目标，他全力以赴、一丝不苟地做好一切准备工作，了解实情、分析问题、解决方案都周密部署，因此，机会自然会垂青他，胜利也会属于他。



退出“龙虎斗”，收获万贯财

李嘉诚有句名言：“尽量用别人的钱赚钱。”为了获得更多的资金，除招股集资之外，他还努力博得银行的支持。为此，他需要想办法与汇丰银行处理好关系。香港经济界人士常说：“谁攀上了汇丰银行，谁就攀上了财神爷；谁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



攀上了汇丰大班（大班是指香港大机构的主席、董事总经理或行政总裁），谁就攀上了汇丰银行。”

说起汇丰银行，在香港几乎家喻户晓，当时所有的港币全部由汇丰银行发行。汇丰一直奉行所有权与管理权分离的原则，管理权一直由英籍董事长掌控。当时的汇丰集团董事局常务副主席是沈弼。李嘉诚寻求与汇丰合作发展华人行大厦，正是与沈弼接洽的，两人还由此建立了友谊。

在香港，经汇丰扶植成为富商巨贾的人不计其数。20世纪60年代，刚入航运界不久的包玉刚，靠汇丰银行提供的无限额贷款，成为人所共知的“世界船王”；李嘉诚取得汇丰银行的信任，建立了合作关系，后来也是在汇丰的鼎力资助下，成为“香港地王”。特别是在1978年，李嘉诚的事业再攀高峰，与汇丰银行联手合作，重建位于中区黄金地段的华人行大厦。

李嘉诚与汇丰合作发展旧华人行地盘，业界莫不惊讶于李嘉诚“高超的外交手腕”。其实，熟悉李嘉诚的人都知道，他言行较为拘谨，绝不像一位能说会道、纵横捭阖的外交家，也不像那种精于算计的商场老手，他更像一位饱学之士，深谙做人做事的道理。李嘉诚是靠着一贯奉行的诚实原则，以及多年建立的信誉，才能与汇丰建立良好的合作基础。

当然，李嘉诚在地产界显示出的大智大勇，以及由此带来的声名和信誉，令汇丰大班沈弼对这位地产“新人”格外关注，欣赏有加，并萌生了合作意向。除商场才干令沈弼赏识外，李嘉诚曾经卖给对方一个不小的面子，这也是他攀上汇丰的原因之一。

汇丰银行购得华人行产权，是在此前的1974年。因年代久远，建筑已十分陈旧，而且华人行位于高楼林立的中环银行区，原来的华人行大楼相比之下显得低矮、破旧。1976年，汇丰开始拆卸旧华人行，清出地盘，用于发展新的出租物业。在地产高潮，位于黄金地段的物业，可以称得上寸土寸金，加之华人行在香港各界的巨大声誉，华资地产商都想参与合作，从中分一杯羹，李嘉诚便是其中之一。

真正让李嘉诚彻底打动沈弼的事情发生在1978年。当时，李嘉诚采取分散户头暗购的方式吸纳九龙仓的股票，想通过控制九龙仓入主董事局。不料九龙仓股价被职业炒家炒高，九龙仓老板不甘示弱，组织反收购。与此同时，船王

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

包玉刚也加入收购行列。一时间，强手角逐，硝烟四起，逼得九龙仓向汇丰银行求救，于是汇丰大班沈弼亲自出马周旋，奉劝李嘉诚放弃收购九龙仓。

李嘉诚考虑到今后长江实业的发展还得靠汇丰的支持，即使不从长计议，如果驳了汇丰银行的面子，汇丰必贷款支持竞争对手，收购九龙仓将会成为黄粱一梦。于是，李嘉诚趁机卖了一个人情给沈弼，答应鸣金收兵，不再收购。随后，李嘉诚密会包玉刚，提出把手中的1000万股九龙仓股票转让给他，自己退出了“龙虎斗”，却通过包玉刚取得与汇丰银行合作的机会。在此次竞争中，李嘉诚一箭三雕，是最大的赢家。

正是有了这样的机会，才有了汇丰与李嘉诚的合作。长实与汇丰合组华豪有限公司，以最快的速度重建华人行综合商业大厦。大厦面积达24万平方英尺，楼高22层；外墙用不锈钢和随天气变换深浅颜色的玻璃构成；室内气温、灯光及防火设施等，全由电脑控制；内部装修豪华典雅，集民族风格与现代气息于一体，整个工程耗资2.5亿港元。

1978年4月25日，华豪公司举行隆重的华人行正式启用典礼，在此前的3月23日，长实集团总部迁入皇后大道中29号新华人行大厦。长实正式立足大银行、大公司林立的中环，地位更上一层楼。1979年9月25日，李嘉诚就收购和黄股份与汇丰银行达成协议，以6.39亿港元收购汇丰银行持有的22.4%和黄股份。

李嘉诚的故事充分证明，在商战中，没有绝对的竞争，也没有绝对的合作，因为二者可以转化。采用让利法不仅可使自己获得更大的利益，还能够招来更多的合作伙伴。



主动挂帅拯救塑胶业

中东战争在1973年爆发，当时引发全球性石油危机，香港经济自然也受到严重冲击，特别是给塑胶行业带来了灾难性的影响。香港的塑胶原料全部依赖进口，石油危机引发原料价格暴涨，从年初的每磅0.65港元暴涨到秋后的每磅4～5港元。塑胶制造业陷入集体恐慌，人们如临末日。不少厂家因原料储备不足，一时因“巧妇难为无米之炊”而被迫停产，企业濒临倒闭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



经过调查和分析，塑胶厂的老板们发现，价格暴涨的根本原因并不在石油危机本身，因为国外塑胶原料的出口离岸价只是略有上涨。导致原料价格急速上涨的真正原因，主要在于香港的进口商利用生产厂家因石油危机产生的恐慌心理垄断市场，哄抬物价，再加上炒家的投机炒作行为，使价格急剧攀升，最终远远超出了生产厂家难以接受的心理价位，危机也日益加剧。

当时李嘉诚身为潮联塑胶业商会主席，面对这场关系香港塑胶业生死存亡的危机，他毫不犹豫，挺身而出，主动挂帅拯救塑胶业。其实，此时李嘉诚的经营重点已经转移到地产上，而且收到了相当不错的效益。因此，这次塑胶原料危机对长江公司的整个事业而言，影响并不会太大，况且长江公司已经准备了充足的原料库存。李嘉诚之所以这样做，主要是出于公德心。他不能眼看着潮籍塑胶商们就此前功尽弃，更不愿看到整个香港塑胶业就此走向衰落。在他的倡议下，数百家塑胶厂入股组建了联合塑胶原料公司，甚至有不少非潮籍塑胶商也主动加入，共同对抗不法商家。

李嘉诚组建联合塑胶原料公司，就是要打破进口商的垄断，由厂家直接从国外进口原料。但单个塑胶厂家由于购货量太小，国外原料商不愿意进行交易。如果由联合塑胶原料公司出面向国外原料商进货，需求量比进口商还大，因此双方很快便达成了交易，塑胶生产商从国外购进了相对便宜的塑胶原料。

原料购进之后，由商会出面协调，按实价分配给各股东厂家。在厂家联盟面前，进口商对原料的垄断土崩瓦解，只得自动降价。这样，在香港塑胶业持续两年之久的原料危机，在李嘉诚的鼎力相助之下，终于烟消云散。

其实，在这次救业大行动中，李嘉诚还有一个惊人之举。他将长江公司的库存原料匀出了1243万磅，以低于市场价一半的价格救援停工待料的会员厂家。在直接购入国外厂商的原料后，他又把长江本身20万磅的配额，以购入价格转让给了需要量相对较大的厂家。在危难之中，受李嘉诚帮助的厂家多达数百家，他因此被人们称为香港塑胶业的“救世主”。

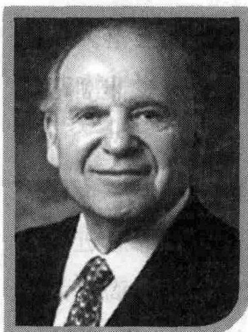
李嘉诚扶危济困的义举，为他赢得了崇高的信誉和声望，也为他后来获得无穷无尽的生意和财富奠定了人脉基础。我们暂且不论李嘉诚的崇高品质，就算在商言商，李嘉诚此举无疑也是经商的上乘之作。他将行业的利益放在个人之上，结果保全了“大我”，也成全了“小我”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章

美国赌王：谢尔登·阿德尔森

从一贫如洗到家财万贯，他以火箭般飙升的速度，成为福布斯富豪排行榜有史以来财富增长最快的人。



谢尔登·阿德尔森简介

出生日期：1933年8月29日

籍　　贯：美国波士顿

产　　业：威尼斯人酒店等

资产状况：260亿美元

2008福布斯财富排名：第12位

阿德尔森是出租车司机的儿子，从卖报纸开始自己的财富积累。经过50多年的商界打拼，他的身家达到260亿美元，被人们称为“拉斯维加斯之王”。2003年，阿德尔森的身家仅为14亿美元；2004年，阿德尔森通过将公司上市并出售部分股票，身家暴涨至90亿美元；2005年，阿德尔森的身家为115亿美元；2006年，他的身家已经达到205亿美元，跻身美国富豪榜前三甲。从14亿美元到205亿美元，短短3年间，阿德尔森的财富涨了将近15倍。到2008年，他的财富更是达到惊人的260亿美元。人们说，他是坐着火箭蹿上福布斯富豪榜的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



苦肉计借来的200美元

阿德尔森出生于美国波士顿一个贫困的犹太人聚居区。他的父亲是一名立陶宛移民，以开出租车为生，他的母亲在自家起居室里开了个针织店，为人缝补衣服以帮补家计。拮掏的生活常常会惹来同伴们的嘲笑。

家境贫寒让他自幼就意识到了金钱的可贵和来之不易。阿德尔森非常懂事，为减轻父母的负担，自强自立，想办法打工赚钱。很小的时候，他就开始在街头卖报。

多年以后，当他回忆起那段日子的时候，曾经这样说道："我身材矮小，由于营养不良，我的身体非常虚弱。在当时波士顿所有的报童当中，我是最容易被欺负的，不仅一起卖报的其他报童会欺负我，甚至其他地方来的人也会欺负我。"在他的印象当中，波士顿南部那帮爱尔兰人经常会欺负他。有一次他好不容易批发来的报纸，被那帮人抢了去做纸玩具，还好当时已经卖掉了很多，损失不是很大，不过从此以后他都小心躲着他们。

那段走街串巷的经历让阿德尔森深刻地体会到了什么叫人间疾苦，了解了社会上的人情冷暖，也开始深刻地意识到美国社会本身就是一个非常势利的社会，对于许多人来说，恃强凌弱已经成了一种习惯。他还在很小的时候就逐渐养成了一种讲求实际的行事作风，也让他从小就有了一种想要改变自己生存状况的强烈意愿。

就在10岁那年，卖报时间不长的阿德尔森遇到了一件事情，对他的打击非常大。

1943年，美国已加入二战，所以当时的人们非常关注新闻时事。越来越多的人养成了阅读报纸的习惯，报童们的生意也越来越好，报童成了许多人心目中的好差事。2月份的时候，波士顿还是大雪纷飞，阿德尔森一大早便来到了报站排队，等着领报纸。领到报纸之后，小阿德尔森便走到大街上开始叫卖。由于他的身材瘦小，惹人爱怜，所以他的生意也特别好，很快，厚厚一叠报纸便卖光了。看看时间还早，他又回到报站，希望能够多买一些报纸再来卖。

可他万万没有想到，报站居然告诉他报纸已经没有了——这样的事情

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可从来都没有发生过。当阿德尔森垂头丧气地回到自己的“地盘”时，他吃惊地发现有好几名报童拿着报纸在那里叫卖。这时他才意识到，原来是他们买走了剩余的报纸。阿德尔森在后来懂得了经济学知识后说：“之后我才明白，原来这些人的做法实际上是一种变相的垄断，他们利用减少我的供货量来侵占我的市场。”

这件事情让阿德尔森心情久久不能平静。他渐渐发现，把报纸卖出去只是最后一个环节，他的命运受到太多人的影响，不仅是买报的客人、卖报的地点，就连卖报的批发商都会影响他的收入水平。受到打击的阿德尔森决定改变这一切，就从卖报开始。

经过几个月的观察，阿德尔森发现，在街角附近的报摊生意远比报童的生意好。按照当时许多报社的做法，如果报摊愿意出售报社的报纸，报社就会向报摊主提供一定的补贴。不仅如此，如果报摊主能够跟报社配合做一些张贴的话，他还可以从报社得到更多的回报。

了解到这些情况之后，阿德尔森决定自己也开一家报摊。可这件事情说起来容易，对于一个只有10岁的小孩来说，想在人群混杂的波士顿摆上自己的报摊，并不是一件容易的事情。最关键的问题是，他要开设报摊的话，至少需要200美元，去哪儿弄这些钱呢？

为了解决这个难题，阿德尔森找到了自己的叔叔。当时他的叔叔在犹太人自发组织的存款互助会工作，该互助会的主要目的就是帮助那些手头有好的计划，但急需资金的犹太人。

按照互助会的规定，像报摊这样的项目是不能列入帮助对象的，而且阿德尔森当时只有10岁。可是阿德尔森的决心非常坚定，为了拿到这笔贷款，他每天缠着自己的叔叔，甚至经常主动找那些爱尔兰小流氓打架，然后带着伤疤去求得叔叔的怜悯。

阿德尔森的叔叔终于被打动了，他同意借给阿德尔森200美元。就是凭着这200美元，阿德尔森争取到了当时波士顿最有名的《波士顿环球报》的零售权，开始了自己的商业生涯。

多年以后，有人嫉妒阿德尔森的家财万贯，掀出他的老底说他从小就为达目的不择手段，阿德尔森这样回答：“人的许多性格都不是天生的。对于当时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的我来说，没有别的选择，这是我能拿到那200美元的唯一可以想到的方式。在试图评判一个人的行为之前，你首先应该努力了解一下他的过去。”



COMDEX绝处逢生

曾有《比尔·盖茨的女婿》这样一则笑话，大概是这样说的：

有一位优秀的商人杰克，有一天很高兴地告诉他的儿子说：“我已经物色好了一个好女孩，我要你娶她！”儿子回答说：“我自己要娶的新娘我自己会决定！”杰克说：“但我说的这女孩可是比尔·盖茨的女儿！”儿子很惊讶：“哇！那这样的话……”然后在一个聚会中，杰克走向比尔·盖茨。杰克向他打招呼：“我来帮你女儿介绍个好丈夫！”比尔回答道：“我女儿还没想嫁人呢！”杰克又说：“但我说的这个年轻人可是世界银行的副总裁！”比尔沉思了一会儿，说道：“哦！那这样的话……”接着，杰克去见世界银行的总裁。杰克开门见山：“我想介绍一位年轻人来当贵行的副总裁。”总裁不耐烦地回答：“我们已经有很多位副总裁，够多了。”杰克接着又说：“但我说的这个年轻人可是比尔·盖茨的女婿！”总裁惊喜道：“嗯！那这样的话……”

笑话的原文最后还下了一个批注：“知道吗？生意就是这样谈成的！”想想这太不可思议，但在阿德尔森的身上，却发生了类似的事情，而且主角也是笑话中的主角——比尔·盖茨。

1979年3月，刚刚创立《数据与通信》杂志不久的阿德尔森便实现了自己“杂志与展览相互结合、相互增效”的梦想。他利用自己的Interface集团在拉斯维加斯创办了第一届计算机供货商展览COMDEX（Computer Dealers Exposition的缩写）。

但是第一次的展览并不成功，这家刚刚成立的公司显然没有足够的号召力，杂志的订户数量也非常有限，许多人甚至还没有听说过《数据与通信》的名字。随后，在第二届展览会上，《数据与通信》再次遭遇失败。在接下来的几届展览会中，情形一直没有得到改观。直到1986年，阿德尔森在拉斯维加斯举办新一届的COMDEX展览会。按照他与股东们的约定，如果再次失败，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将会是COMDEX的最后一次展览了。

就在这个时候，阿德尔森偶然遇到的一件事使他看到了事情的转机。在新一届COMDEX展览结束的那天晚上，在酒店招待完客户的阿德尔森刚刚走到酒店大厅，突然看到一大群人围在酒店门口，好像是在举行一场热闹的聚会。一打听，他才知道原来是有位明星要来酒店举行发布会，结果引来了大批的崇拜者前来捧场。

阿德尔森如醍醐灌顶，头脑中灵光一闪，他想到了好办法——马上邀请所有的媒体记者过来举行发布会。“请他们来，告诉他们，我们取得了多么巨大的成功！”

很快，就在当天下午，发布会准备好了。到场的记者超过了200人，全都在等待阿德尔森发布“好消息”。阿德尔森上场了，他从上衣口袋中抽出一张纸条，开始向媒体公布此次展览的成果：“我们刚刚举行过有史以来规模最大、最受欢迎的计算机展览，参展人数超过了10万，厂商超过1000家，连大名鼎鼎的苹果公司都来了……我们今天想在这里通过这个机会借助媒体告诉大家，明年的展会参展人数将会更多，不仅计算机厂商会来，就连软件行业的多位重要人物也会来到这里。”

前来参加发布会的媒体记者们全都大惊失色，这么大的一个展览会居然没有报道。就这样，当天晚上，所有拉斯维加斯的记者们都向自己的总部发去了一条新闻。第二天，全美国报纸的科技版都刊登了一条醒目的新闻：《全球最大计算机展览惊现拉斯维加斯》。

通过这次新闻发布会，COMDEX的影响力得到了提升。半年之后，当阿德尔森再次向各计算机厂商发出邀请时，得到了它们的积极响应。不仅要求参展的计算机厂商达到了1000多家，就连参观门票也出现了销售一空的情形。

良好的前景让阿德尔森兴奋不已，他趁热打铁，连夜飞赴全美各地，逐个邀请当时最受欢迎的演讲嘉宾。

阿德尔森深知，若能够请到比尔·盖茨，便会在其他嘉宾当中形成很大的影响力，接下来的工作就会变得更加容易。因此，他决定首先从最难邀请的人比尔·盖茨入手。

当时比尔·盖茨已经把微软公司搬到了美国西北部的海边城市西雅图，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



明确地告诉阿德尔森："如果谈到写程序，我或许可以跟大家分享一些经验，但这样的话题显然不适合在计算机展览大会上演讲，而且更加不适合对着那么多根本不知道什么叫程序的人谈起。"

当时的阿德尔森满怀希望而来，当然不想就此放弃，于是他"告诫"比尔·盖茨："这不是一次宣传写程序技术的演讲，在我看来，它更是一次向公众介绍计算机的机会。如果不能让所有的人都用上计算机，微软显然就无法成为一家前途光明的公司。"

这句话显然打动了年轻的比尔·盖茨。"让每一个家庭的办公桌上都摆上一台计算机"是比尔·盖茨很久以来就有的梦想。所以，他答应会考虑接受阿德尔森的邀请。

看到比尔·盖茨的口气有所松动，老到的阿德尔森立刻乘胜追击，询问比尔·盖茨："如果我们能请到你来演讲的话，你希望我们作出哪些准备？比如说，你希望演讲的长度是多少……"

年轻的比尔·盖茨果然上了套，他告诉阿德尔森，希望演讲的时间不少于1小时，参加演讲的人数不超过200人，能够用上幻灯片，等等。

不知不觉间，当双方谈话结束的时候，比尔·盖茨发现自己已经开始渴望在拉斯维加斯的展会上发表演讲了！

请到了比尔·盖茨之后，其他的事情就好办了。阿德尔森甚至不需要直接出马，他只要让公司的工作人员告诉其他人比尔·盖茨会来就可以了。然后，他列出了一长串名单，上面有苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯、甲骨文公司的拉里·埃里森、IBM的总裁等人。

果然，听说比尔·盖茨和史蒂夫·乔布斯等人即将参展，而且史蒂夫·乔布斯从第一届展会就开始参加的消息之后，全美国的科技产品经销商纷纷闻讯而来，展览的规模越来越大。

在造好了声势之后，阿德尔森就召集了所有的布展人员，告诉他们要对整个展览会大厅进行精准的规划，要充分地利用每一寸空间，不要漏过任何与COMDEX相关的赚钱机会。在他的主导下，工作人员制定出了一份典型的"阿德尔森式报价单"，其中详细规定了所有空间的广告费用。

拿到报价单的人们惊讶地发现，所有的空间都被利用了，大厅的每一处墙

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

面、每一处简报，甚至每一个发给参观者和展览商的手提袋。他没有放弃任何一个环节的广告机会，阿德尔森自豪地说道："人们都叫我小气鬼，可我觉得这样做并没有什么不对，我只是发挥了整个展览的最大商业价值罢了。"

毫无疑问，此次展览获得了巨大的成功。根据展会之后的统计，当年参展的计算机厂商达到了史无前例的2480家，参观的人数超过了21万。阿德尔森不仅因此赚得盆满钵满，而且在参观者和参展商心目当中留下了极为深刻的印象。COMDEX展览从此成为美国最大的计算机展览会，牢牢奠定了自己在计算机展览行业的霸主地位，而阿德尔森也成为美国当之无愧的"展览教父"。



独具慧眼开启赌王大门

1988年前后，阿德尔森在如火如荼地举办展览的同时，还经营着一家业绩一直不错的旅游公司，名叫GWV。无论是举行展览还是提供专门的旅游服务，GWV公司都得跟周边的酒店打交道。依照当时的惯例，酒店会以折扣的形式分配给GWV一些利润，但超过80%的利润归了酒店。

有一次COMDEX展会期间，阿德尔森找到了展会的承办方西泽皇宫酒店，他口气强硬地向对方提出要求："要不是我在这里举办展览，你们酒店早就关门大吉了，所以你们应该跟我分享这部分利润，因为要不是我给你们带来那么多的客人，你们的生意根本就没有这么红火。"毫无疑问，这种逻辑在对方看来十分可笑："这种要求就像是没事冲进别人家的大门，并要求这家的主人感谢自己的拜访一样无耻。"

对于一向视财如命的阿德尔森来说，他显然不会让这么多白花花的银子流入他人的口袋的。于是，在展览会生意大获成功后，阿德尔森左思右想，便将赚钱的念头放在了提供参展厂商居住的酒店上。其实，在展会办得红红火火的时候，阿德尔森便已经着手准备了，他告诉自己："与其让这大把大把的钞票流向这些小气的酒店，还不如自己想办法让钞票流进自己的钱包。"

经过一番精心的搜寻之后，1989年，阿德尔森物色到了一个心目中的理想对象——一家名叫金沙的赌场酒店。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在赌城拉斯维加斯，林林总总有几十家酒店，而当时的金沙只是一家不起眼的普通酒店，无论是从档次、规模还是从奢华程度等各方面条件来看，都远比不上米高梅、西泽皇宫等拉斯维加斯的标志性大酒店。那阿德尔森的目光又是盯在哪里呢？

原来，跟所有这些豪华大酒店相比，金沙酒店有一点是阿德尔森最看重的，那就是这家酒店所具备的极大的改造空间。“我之所以看上了金沙酒店，是因为虽然它不是我想象中的酒店，但是我完全可以把它改造成我想象中的样子。”

当时拉斯维加斯的所有酒店都是以经营赌博生意为主的，所以大多数酒店的布置和定位都很难突破这个传统的框架。而阿德尔森的想法与众不同，他不希望自己的酒店也跟这座城市其他的酒店一样。由于他本人之前主要是做展览，而后才来到拉斯维加斯的，而且他之所以进军酒店业，是因为他看好拉斯维加斯可以利用展览来吸引商务人士以获得更多的客源。他准备为拉斯维加斯的酒店带来一场革命，把酒店变成“集酒店、赌博、商务为一体的综合性的商业场所”。

在他看来，“即便是已经落寞，但金沙依然是位魅力十足的明星，我相信我完全有能力把金沙重新打造成一位天皇巨星”。

谈判进行得相当顺利，对方很快同意将金沙出售给阿德尔森，出价是1.28亿美元。此时，一个最为现实的问题摆在了他面前——他并没有足够的钱！

阿德尔森去见了几个投资商，并且信心百倍地告诉他们，自己的项目可以为他们带来丰厚的回报——虽然一开始碰了好几次壁，但很快他就成功了。

为阿德尔森的项目提供最大投资的人名叫迈克尔·米尔肯。他是美国德崇证券公司的负责人，在业界以擅长运作垃圾债券著称，据说他常常成功地用高额的回报率吸引了许多愿意承担较大风险的投资商。

当阿德尔森找到米尔肯，并将自己的想法清晰地告诉他后，米尔肯的第一反应是：“我在拉斯维加斯做了30多年的生意，可从来没有听说过有人能够吸引商务人士在工作日的时候来到这里消费的。不过，看得出，他在作出这个决定之后所采取的行动，比较有可行性，也是我从来没有见过的。这当然是一个疯狂的念头，但同时也是一个可能会载入拉斯维加斯史册的项目，我希望能够

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

幸运地成为其中的一员。”

在米尔肯的巨资援助下，阿德尔森很快筹集到了足够的钱买下了整个金沙酒店。

酒店买下之后，阿德尔森很快就兑现了当初自己对米尔肯的承诺，对金沙酒店进行了翻天覆地的改造。他并没有心急火燎地为酒店披上华丽的外衣，相反，在收购酒店后将近一年的时间里，他根本没有在酒店本身花多少心思，而把大量的时间和金钱都用来规划一家会展中心——按照阿德尔森的最初规划，他现在要做的就是在这家酒店的旁边盖上一座美国最大的私人会展中心。

他的这个构想让原本有些提心吊胆的酒店业同行们笑破了肚皮——连三岁小孩都知道，拉斯维加斯是一座以纸醉金迷生活而闻名的城市，那些衣冠楚楚的商界精英们怎么可能会大老远跑到这里来举行商务会议呢？即便有，也只是偶尔才来一下，而阿德尔森的做法，是想通过办会展中心来获得固定的收入，怎么看都像是在白日做梦。

但阿德尔森就是阿德尔森，他后来之所以能够成为“世界赌王”，就是因为他总是有着与常人不同的思路。在他的精心策划实施下，金沙酒店一旁很快矗立了拉斯维加斯第一座专门用于展览和商务会议的会展中心——金沙会展中心。该会展中心面积高达12万平方米，在全世界范围内来说，也能算得上是一座大型的展览中心——后来的发展情况表明，这座会展中心的确实现了阿德尔森当初的构想。他凭借自己在展览和当初经营媒体广告时的关系做了大量的宣传，很快就使得人们开始接受“在拉斯维加斯举行商务会议是一种时尚”的理念，人们对拉斯维加斯的传统看法开始发生变化。

据统计，在1970年的时候，整个拉斯维加斯一年举办的商务会议不会超过300场，而且全是小型会议，而到了1991年阿德尔森盖起了金沙会展中心之后，情况完全发生了变化，拉斯维加斯已经成为美国最重要的以举办展览兴盛的城市之一。每年在这里举行的会议多达4000多场，而且有的规模超大。

就这样，凭借着自己的独特眼光和原有资源，阿德尔森在不到3年的时间里完成了从展览商到酒店老板的转型。通过这次近乎完美的转身，阿德尔森大踏步迈入酒店业和博彩业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





发配荒郊野外

2000年，澳门特区政府决定开放赌权执照，打破原来由“亚洲赌王”何鸿燊一手垄断澳门博彩业的局面，并且规定可以向海内外公开招标，吸引全世界的玩家进入澳门。

2002年初，阿德尔森通过各种渠道联系到了澳门特区政府的相关人员，表示了他在澳门的赌业新计划。为了得到经营权执照，坐着轮椅、行动不便的阿德尔森参加了全球博彩行业巨头云集的澳门博彩执照竞标。

当时在竞标场上，各路赌业风云人物齐聚一堂。有澳门本地区的庞大势力，如澳门20世纪最富传奇色彩的“赌圣”叶汉之子；同时还吸引了来自东南亚其他国家的赌业元老级人物，例如马来西亚赌王林梧桐；另外，其他欧美国家博彩行业的领军人物也积极加入这场争夺，像美国东部赌王和地产大亨特朗普。他们个个看上去神清气爽，像是胜券在握，每个人都对澳门赌博业这块肥肉充满了无限的渴望。

最终，阿德尔森以他在美国打造的全球最豪华的威尼斯人赌场度假村为成功典范和资本，赢得了他在澳门的经营权执照。另外，澳门特区政府答应分配给他相当的土地，以便其发展并实现他完美的赌博宏伟计划。

一切看上去还比较顺利，这让阿德尔森信心满满。不过，他在澳门的赌博市场开拓会不会像在美国一样进展顺利，甚至会超过它呢？对于风云变幻的将来，一切都还是个未知数。

事情在进展中还出了点小插曲。澳门政府给老阿德尔森的地皮，其实是一块未开工的填海区。它位于澳门半岛南部的两座离岛——路环和凼仔之间。风景虽然不错，但是一块从来没有被开发过的杂草丛生的荒地。这让阿德尔森感到有些恼火和沮丧：“我觉得自己当时就像被遗弃和玩弄了，那片地区虽然看上去非常漂亮，风景如画，海水湛蓝，但真正的财富却在水底下！他们简直就是把我发配到了荒郊野外！”

不过失败者错失机会，成功者创造机会。如果这位经历了60余载商业传奇的老人眼里看到的仅仅是一片汪洋的海水，那他就不是让世人传颂的赌王了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

顶多算是一个将赌博作为赚钱手段的三流商人而已。

回望谢尔登·阿德尔森几十年的商海沉浮生涯，他可以在12岁的时候借来200美元去挖掘人生中的第一桶金，可以想到去汽车旅馆推销洗发水，可以非常有魄力地以一个门外汉的身份把一个专业的IT博览会COMDEX办得有声有色，然后又能以独特的眼光，在竞争白热化的拉斯维加斯开设威尼斯人酒店。所有的成功表明，阿德尔森不仅仅是一个空想家，更不是一个头脑简单的盲动派，他总能从其他人视而不见的事物中发现新机会，寻找到别人眼里看来根本没有希望或不可能发生的事情。这也许就是这位有着犹太人血统的美国人，能够成为今天拉斯维加斯最精明的赌业巨头的最重要原因。

望着路环和凼仔的海水，阿德尔森果然打开了思路，发现了这其中的机遇。“我仿佛看到了清晰的未来，就像镜子面前的我那么一目了然。”

谋定而后动，在一切准备工作就绪后，阿德尔森便开始了放手大干。为了快速抢滩和事先做些摸底，一开始的时候，他并不是直接在这片空地上投资建立起豪华的梦幻之城，而是首先与澳门政府达成了一项协议，先建立他的“临时赌场”——耗资2.65亿美元的金沙娱乐场。

前期准备妥当之后，2004年的5月18日下午2点，阿德尔森在澳门的第一个赌场——金沙娱乐场在澳门码头附近的闹市区顺利开业了。它的成立标志着第一家由美国人开设的赌场正式登陆澳门来抢夺本土的生意，也标志着赌王何鸿燊独霸澳门赌业数十年的风光岁月就这样一去不复返了。

这座娱乐城充满了拉斯维加斯式的宫殿迷幻般的色彩。走进其中，就如同人间仙境一般，无论是服务还是各种娱乐设施都堪称国际一流。这让所有人在大开眼界的同时，更让他的同行们感到了危机的所在。媒体报道称，在金沙娱乐场开业的前几个小时，便有数千人等候在大门之外。刚开始营业，这些人便似饿狼扑食般一拥而上，直奔二楼。蜂拥的人群最终让自动扶梯都承受不住，电梯开始倒退，一时间又把人群送到了底楼。还有报道说在开幕当天，共有超过3.5万人光顾了金沙赌场。当时整个大厅和二楼都是顾客，门口大厅内的服务人员和赌台上的工作人员从来没有面对这么多的人，当时都傻了眼，愣在那儿不知做什么，他们怎么也没想到会有这么多的人来参观，管理人员之前也没有告诉过他们在这种情况下的处置方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



据统计，2004年到过澳门的1600万人中有40%的人去了金沙赌场。而在这一年里，金沙娱乐场的赌博业一共产生了3.2亿美元的税前现金流。这比同期的阿德尔森在美国的4000个酒店客房和饭店、展厅、商店、游戏桌，以及威尼斯人大酒店吃角子老虎机获得的收入总和还要多。更让人难以置信的是，在短短7个月内，这座耗资2.65亿美元和花费20个月时间建成的豪华赌场竟然全部收回了其所有投资！

随着澳门金沙赌场的开门大红，阿德尔森更是对打造“东方威尼斯”的梦幻赌博之旅充满信心。他认为金沙的成功只是牛刀小试，更精彩的大手笔还在后面。他知道真正在澳门赚钱的重量级机器，是那片政府拨给他的填海之地，那个正在等着他去开拓的处女之地。

2007年8月28日，位于路环和凼仔之间的那片填海区域，阿德尔森投资23亿美元的澳门威尼斯人大酒店正式建成。它复制了阿德尔森在拉斯维加斯的得意之作——威尼斯人大酒店，它比拉斯维加斯目前的赌博大厅面积大上5倍。在这里建成的赌场已成为世界上最大的赌场。它是集酒店、购物中心和娱乐场为一体的综合性商务场所，其中包括3000间酒店客房、1.5万平方米左右的游泳池、7.9万平方米商店、1.5万个座位的展厅和11万平方米的会议中心。

现在，这片被世人所关注的财源之地已被安上了一个响亮的名字——金光大道。相信不久后的将来，澳门一定会因为阿德尔森的杰作而成为一座东方的拉斯维加斯城。

贴身肉搏何鸿燊

为了鼓励开发填海区，澳门特区政府批准阿德尔森先在澳门半岛上距离葡京酒店不远处建设金沙娱乐场。这座让澳门赌业人士忧心忡忡的宏伟工程在20个月后便揭开了它神秘的面纱，盛大的开场仪式吸引了许多人。

开业时的轰动和后继业绩的迅猛发展，给澳门赌业的“地头蛇”何鸿燊来了当头一棒，原本属于他的地盘突然间又多了一位巨鳄般的掠夺者，何鸿燊旗下的葡京酒店因此也受到巨大冲击。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

葡京酒店之前作为澳门众多赌场的“龙头老大”，可以说是一台永不知疲倦的大众娱乐机器。这台机器可以在分秒之间就快速创造常人无法想象的财富。有人统计过，在阿德尔森的金沙还未登场之前，每天进入葡京赌场的顾客络绎不绝，日平均可以达到3万多人次。因此，葡京酒店每3个月的收益就有1亿多澳元。这些数字表明，当时的葡京酒店无论是在顾客人数上还是在每天的收入上，与其他世界各国的赌场相比，都高居榜首。

但是现在这一切已成为历史，在葡京酒店财富滚滚之际，半路上突然杀出个阿德尔森，让原本高枕无忧的何鸿燊头疼不已。

金沙娱乐场建成完工后，做事一向周全的阿德尔森考虑到来澳门赌博的多半是中国人，而中国人在博彩上信奉运势和迷信，所以他特地咨询了风水大师的意见，在原来金沙娱乐场的建筑中又加建了一个圆形塔状的酒店，上面还装饰了龙和长城等图案。另外，他还考虑到中国人的饮食习惯，比如在赌桌上很多中国赌客并不像美国人那样会喝酒助兴，所以细心的他为这些顾客提供了瓶装水或者是加了牛奶的热茶。

金沙赌场在空间的设计上也是匠心独具，高高的天花板、宇宙飞船式的空间体验，里面还设有充满异国风味的餐馆、酒吧等，供顾客享用。另外，金沙赌场首推的中国舞蹈演员和保加利亚女子弦乐四重奏等表演，在澳门也是轰动一时。

阿德尔森的这些精心设计和周全的服务，给光顾的赌客带来了前所未有的味觉和视觉享受。很多原本去何鸿燊葡京的赌徒们慕名来到金沙消费，阿德尔森与何鸿燊的“刀光剑影”就这样开始一幕幕上演了。

除了在赌场气氛的营造上阿德尔森考虑周全外，他还在了解赌徒心理上下了不少工夫。他细心观察对比发现，在金沙赌场未开业以前，这片隐藏着巨大财富的弹丸之地上的很多赌场的气氛与美国赌场的气氛相比，少了很多的娱乐和休闲的味道，甚至可以说是单调而乏味的。比如何鸿燊旗下的葡京赌场，虽然当时在澳门是最有名的娱乐场所，但它还是忽略了普通赌徒的心理。在葡京赌场，业务一般分“中场”（也就是赌场大厅）和贵宾厅两块。热闹非凡的“中场”是整个赌城人气最旺盛的所在地，当然里面的赌客也就是普通性质的顾客，只有出手阔绰的“鲸鱼级”赌客才有资格被请进贵宾套房，在这里会享

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



受到的殷勤招待和上乘的服务。这种“等级划分”十分张扬和明显。

那些赌注比较小的普通赌客像亡命徒似的一堆一堆地挤在乌烟瘴气的大厅里，整个赌场看上去不像是一个真正让人娱乐休闲的场所，反而给人的感觉是充满铜臭味和宿命论的人间地狱。虽然葡京收入的重心是来自贵宾厅的消费，但是来这里的人大部分还是普通的消费者，所以像葡京这样定义的消费群体有点狭窄。

为充分发掘“中场”的市场潜力，他作出了一个让整个澳门赌业为之惊叹的决定，那就是只要投注1万港币以上的赌客都可以免费使用金沙为他准备的私人飞机、高级轿车和雪茄房。

新规定一经推出，马上有不少赌徒蜂拥而至，金沙的业绩很快呈爆炸式增长。这个举措对于资本雄厚的阿德尔森来说，可谓九牛一毛，但是对于80高龄的何鸿燊来说，简直是致命的，因为葡京虽然之前发展得不错，但还没有达到这个资本实力，而且照这样的发展趋势，葡京很可能不出几年就得关门大吉了。

果然不出所料，在阿德尔森进行一系列重大改革之后，金沙经过了短短2年的时间，就把何鸿燊葡京酒店打得“落花流水”。葡京贵宾博彩收入明显下降了70%。

要突围，就得想方设法，从2006年的9月1日起，在28天里，何鸿燊采用了免费送叉烧饭的方式吸引顾客。刚开始的2天便发送出去1500盒叉烧饭，旅客除了免费乘坐赌场巴士外，更可免费品尝濠江著名食府——葡京潮州酒楼、喜万年酒楼的鲜美且传统怀旧的叉烧饭1碗。此外，搭乘港澳喷射飞航的旅客，还可持当日船票票根，到这两个大酒楼获得相同的优惠。领免费叉烧饭的旅客都会得到20港元的娱乐消费券，旅客便可以拿着这个消费券到赌场试玩，并可以参加大抽奖。

金沙为了争夺赌客，也不甘示弱，在户外打出红底醒目的大字标语：“搭金沙车，随时带走100万奖金。”

正所谓“得客源者得天下”，一个是美国赌王，一个是亚洲赌王，为了共同的利益取向，他们的“战争”核心都是想利用各种手段尽力拉拢到更多的客源。

看来，只要他们各自都在澳门赌业一天，他们之间的斗争就会随着澳门赌业的不断发展而愈演愈烈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章

硅谷“坏孩子”：拉里·埃里森

孤僻高傲，独来独往，追求新潮，留恋美色，“硅谷坏男孩”的绰号流传世界。



拉里·埃里森简介

出生日期：1944年

籍　　贯：美国曼哈顿

产　　业：甲骨文公司

资产状况：250亿美元

2008福布斯财富排名：第14位

埃里森是甲骨文公司的老板，其产品遍布全世界。他以乐于享受、好勇斗狠、傲慢自大以及和漂亮女人交往而出名，在32岁以前一事无成。他念过三所大学，却没得到一个学位文凭。换了十几家公司，事业依然低迷，老婆也离他而去。开始创业时，他只有1200美元，但他的公司连续12年销售额每年翻一番，成为世界上第二大软件公司，他自己也成为硅谷首富。这其中所经历的辛酸和喜悦，获得的领悟和感知，只有他自己知道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





成为班上最富有的人

1944年，埃里森出生于美国曼哈顿，他是俄罗斯犹太移民的后裔。他的母亲未婚就生下了他，在他很小的时候就把他托付给了他舅舅，后来埃里森成了他舅舅的养子。

可能是从小没有由自己亲生父母抚养的缘故，小时候的埃里森性格孤僻、不合群，总是独来独往。在学校里，他顶撞老师，不受管束，成绩也时好时坏，让人头疼，老师们都不欢迎他。埃里森在中学时期的同学希拉回忆道：“那时，班里哪个同学从哪里来，一目了然，但埃里森似乎与世隔绝一样，你根本看不出来他是哪类人。他那时个子很高，有着橄榄色皮肤，经常会有几颗青春痘，大家对他并不友善。”

但正是因为埃里森的执拗和个性，使得他能够专注地做自己喜欢的事情。这个孤僻的小男孩并没有因为没有玩伴而失去童年的欢乐，他在书籍中找到了自己的乐园。当然，埃里森喜欢看的书并不是老师规定要看的，比如说他爱看科幻杂志，他还喜欢读《丘吉尔传》、《麦克阿瑟传》等关于战争和英雄方面的书。可以说，这段时间的阅读对埃里森的影响是明显的。很长一段时间里，丘吉尔都是埃里森的精神偶像，以致当他多次迟到被人指责时，他还得意地说：“丘吉尔也是以迟到著称的。”他看名人传记和英雄事迹，也为他的创业和事业打拼积蓄了动力。

虽然埃里森当时读的书似乎对学习并没有太大的帮助，但他读书的时候非常专注。这正是埃里森的一个特点，他对自己感兴趣的事都十分专注而投入。当他看得津津有味的时候，有时他的姐姐有事叫他，他也无法将注意力从书本上移开，最后姐姐不得不用手将他的书挡住他才回过神来。埃里森少年时，还对智力游戏表现出浓厚的兴趣。据他的姐姐多丽丝回忆，他们小时候经常玩一种游戏：一个人将《大英百科全书》翻到任意一页，然后让另一个人描述那页的内容，或是一个人、一个物体、一种现象，要求对方迅速给出答案。每次玩这个游戏的时候，埃里森总是取胜。

或许埃里森的这种执拗的性格正是他能在没有得到任何正面反馈的市场环

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

境下坚守数据库开发的原因。在最初的8年时间里，埃里森推出的产品实际上都是半成品，市场上骂声一片。但埃里森从来没有放弃，他仍然执著地开发数据库产品，最后成功了。

埃里森小时候在犹太区的中下层社区长大，集市就在他家居住的那条街道里，小商小贩经常活跃在其中，那里充满了商业的味道。埃里森在很小的时候就开始显露出经商的天赋。

当时很多小朋友都喜欢收藏一些小玩意，比如洋娃娃、玩具枪等，埃里森也不例外。一次偶然的机会，他看到一个同学收集的邮票品种多而漂亮，他非常感兴趣，也想收集一些。但是埃里森并没有多余的钱买邮票，于是他就想办法，说动一个快餐厅的老板同意他在放学时间到餐馆打工挣钱。如此一来，埃里森就有了一些不多的钱来收集邮票。

同时，埃里森在课间开始阅读关于集邮方面的新闻报道，有关集邮方面的专业书和报刊他也看了个遍。长期关注和不断了解，他把握住了集邮方面的市场动向，很快就注意到了邮票价格不断上涨的事实。没多久，埃里森在邮票方面的兴趣已经从简单的集邮转移到买卖邮票、寻找挣钱机会上来。很快，通过买卖邮票，埃里森成为班上最富有的人。

时至今日，成功后的埃里森还对他小时候的这段初试身手的经商经历津津乐道，他说："我的数据库软件之所以畅销，很大程度上因为我是一个出色的推销员，这点从我小时候卖邮票的经历就可以看出来。"



传奇从IBM的一篇论文开始

现在甲骨文公司已发展成为一家价值数百亿美元的国际IT巨擘，现在的人们恐怕很难想象，这家公司的传奇最初居然是从IBM公司的一篇论文开始的。

1970年6月，IBM公司的研究人员埃德加·弗兰克·考特发表了一篇名为《大型共享数据库数据的关系模型》的论文。这后来被公认为是数据库发展史上的一个重要转折。在这之前，数据库结构通常采用的是等级式结构，人们必须按数据库的层次才能查到想要的信息。比如说，一家航空公司要对航班进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



行统计，那么航班号、起始地和目的地这类信息就被归到“航班”这个大项目下，用户要从上往下看，按层次才能查到他们想要的信息。

人们在使用层次数据库的时候发现，这种层次数据库操作起来十分复杂，要得到一个完整的信息往往需要很多步骤，这样既浪费时间又不直观。如果能有一种数据库，输入一道命令就可以得到所有的信息和信息之间的关系，那么就会使信息查询变得非常简便和快捷。考特的关系数据库理论就是在这样的需求下应运而生。

正是考特的这篇论文，拉开了关系型数据库软件革命的序幕。按照考特的关系数据库理论，人们可以从各条数据中找到内在联系。如果这项技术得到应用，超市的人员就可以很方便地查出哪些产品畅销、哪种销售的业绩最好、排名情况如何等。比起层次数据库，关系数据库在处理数据之间关系的时候更加多样化和细致化。考特的这篇论文鼓励人们开发设计功能最全的关系数据库，并引发了一系列后续的数据库理论研究成果。其中，1976年IBM的R系统设计最引人注目。

1976年，IBM研究人员考特又发表了一篇关于关系数据库的研究成果《R系统：数据库关系理论》，介绍了关系数据库理论和查询语言SQL。在一个偶然的机会，埃里森看到了这篇研究文章，他仔细阅读后，被这篇文章的内容深深地震撼——这是第一次有人提出这么全面细致的方案管理数据模式。虽然作者考特6年前就发表了关系数据库理论，但当时大多数人认为关系数据库不具备商业价值，因为它看起来速度太慢，无法满足处理大规模数据或者大量用户存取数据的需求。关系数据库理论看上去易于使用，但最大的不足在于速度问题，所以市场上迟迟不见关系型数据库管理软件的推出。大家一致认为关系数据库比不上当时的层次数据库。

此外，值得一提的是，IBM虽然1973年就启动了R系统的项目来研究关系型数据库的实际可行性，却迟迟未推出这样的产品，其中最主要的原因是因为当时IBM的IMS（著名的层次型数据库）市场非常好，很多人都在应用这个软件。如果这时推出关系型数据库这样一个跟原来的产品互斥的产品，就会大大影响IMS的销售，这会牵涉到IBM很多人的自身利益。所以，IBM基本上将研制关系数据库这件事搁置在了一边。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

埃里森看完考特的研究成果后，坚定地告诉他的同伴："我们可以做这个，我们会因为它发大财！"他非常敏锐地意识到，在考特研究的基础上是可以开发商用软件系统并有着较大市场前景的。IBM的研究人员大多是学者出身，所以他们最感兴趣的是理论而不是市场。从学术上来看，研究成果应该公开，发表论文和演讲能使他们成名。但埃里森恰恰相反，他虽然认为这种技术非常先进，但是没有必要再接着研究这种理论了，他需要走在所有关系数据库的研究人员的前面，率先把这项研究成果变成产品，进而推向市场。

从20世纪60年代开始，美国的民航、剧院、银行等许多行业有些工作已开始由电脑来完成。到了70年代，数据库技术更是广泛应用在了商场等场所，成千上万种商品的品牌、价格、生产日期、厂商等复杂信息需要通过数据库存入电脑。每种商品都被编成条码标上号，工作人员只要用扫描仪识别代码，就可以快速打印出商品的名称、数量、价格等信息，从而真正实现办公的自动化，节省了大量人力和时间成本。正是数据库技术的广泛应用才使得超市变成了今天我们看到的模样。IBM觉得层次数据库足够满足这些需求了，只是在查询上有些烦琐而已，所以IBM并没有花力气来开发关系数据库的产品。

有句话说，性格决定命运。在埃里森身上，这点体现得非常鲜明。埃里森给人的印象就是一个离经叛道、挑战权威、藐视传统的人，这次埃里森同样表现出了对权威的藐视。在当时的市场环境下，连IBM这样的行业巨头都认为关系数据库的相关产品前景不会乐观，没有充分的信心将它做好，埃里森却觉得关系数据库的市场前景十分广阔，有很多的发展机会。他曾多次在公开场合发表他的预见性观点："商用关系数据库有着强大的功用和宽广的发展前景，它早晚会取代层次数据库而成为市场主流产品。随着科技的日新月异，计算机速度的问题总会得到解决，而我相信，谁先占领关系数据库的市场，谁就能成为计算机行业未来的领跑者。"在当时，埃里森还只是一个小小的技术人员，没有人对他的预测过多关注，在别人看来他的观点简直就是"怪论"，同样也没有人愿意投资。但是，埃里森坚信，关系数据库有着广阔的发展前景，从这里可以看出，埃里森不仅在技术上有天赋，而且对行业的发展趋势似乎有着本能的把握。

就这样，蓝色巨人IBM放弃了这个后来价值上百亿的产品，让埃里森这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个顽固小子捡了个大便宜。埃里森曾经无比自豪地说：“IBM发表了R系统论文，但没有很快推出关系数据库产品，他们的这一错误成就了我。”到了1985年，IBM才推出了关系数据库的产品DB2，而那时，埃里森早已依靠关系数据库成为千万富翁，笑傲商场了。



埃里森的第一笔大交易

甲骨文公司成立之初，产品不完善，客户资源也有限，名气更是不知名的“软件开发实验室”，那它是如何打开局面，一步步走上发展的快车道的呢？

事情还得从一个偶然事件说起。

从创立公司伊始，埃里森就一直关注IBM公司的发展动向。那里有什么风吹草动，他都了然于胸。一次埃里森从IBM的工作人员那里探得消息，美国中央情报局急需一套商用关系数据库的软件。但在咨询了IBM公司之后，中央情报局发现IBM并没有真正适合自己的产品。听到这则消息之后，埃里森立刻联系中央情报局的相关负责人，告诉他们自己的公司可以提供这样的产品。可是，中央情报局的计算机系统向来都是由IBM公司提供的，这些官员根本不相信埃里森能做到IBM都做不了的事。

不过，对于这样的拒绝，埃里森似乎早已料到。他毫不气馁，每天都早早地就来到中央情报局的大门口，拼命地推销他的产品，不厌其烦地讲解Oracle的优点：“我们的商用数据库软件可以很好地和IBM主机兼容，而且不会减慢主机的速度，操作也十分简单，我们可以派专门的技术人员来培训您的员工，直到学会使用技术为止。”

但事实上，有很多Oracle的优点都是埃里森自己想象出来的，产品里根本就没有这些特性，正如埃里森的竞争对手所言：“埃里森把向客户撒谎当成家常便饭。”但不服归不服，最终埃里森还是说服了中央情报局的负责人购买他的产品。就这样，埃里森终于拿下他的第一个实力雄厚的关键性客户。

中央情报局的这单生意对埃里森的公司来说也是一场巨大的挑战。因为当时的操作系统都是不能相互兼容的，那时更没有什么“软件可移植”的说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法，所以说没有具备这种功能的应用软件。也就是说，为一种操作系统开发的Oracle数据库软件不可能在使用另一种操作系统的IBM主机上使用。因为中央情报局的电脑都是IBM公司提供的，所以Oracle能否同时在两种不同的操作系统上运行，就成为埃里森要攻克的难题。

可谓无巧不成书。正当鲍勃·迈纳和布鲁斯·斯科特为埃里森的承诺四处寻求解决之道的时候，C语言出现了。1978年，贝尔实验室的布里安·科尼加恩和丹尼斯·里切出版《C语言程序》，一举让C语言成为当时世界上最为流行的高级程序设计语言。仿佛在黑暗中看到光明，于是他们想到可以用C语言重新编写Oracle软件，因为C语言是所有机器都支持的。但是当时C语言刚刚推出，还没有得到市场的检验，也就是说这样贸然做成产品推出市场，等待他们的也许是鲜花，也有可能是臭鸡蛋。不过从当时甲骨文面临的境况来看，已经是把自己逼上了绝路，就算前面是悬崖，也得跳了。所以，埃里森最后作出了一个重要而关键的决定：将新版本的Oracle全部用C语言改写。从某种意义上来说，埃里森选择了挑战与冒险。

埃里森开始组织人员重新编写软件，非常要命的是，时间日益临近，十分紧迫。那时公司仍在初创阶段，资金和人力都很紧张。而要在这么短的时间内拿出新产品来，面临的困难重重。“我们4个人挤在一间小房子里，没日没夜地苦干，渴了就喝口矿泉水，饿了就啃面包和饼干，困了就在电脑旁睡觉，整天做的事情就是对着电脑。每个人都脸色发黄，眼睛红得像兔子的眼睛……”尽管后来埃里森回忆起这段日子时仍然心有余悸，但也正是这份执著和决心，埃里森和他的同事们最终按时完成了Oracle第三版的编写。

1983年3月，埃里森正式对外发布了“OracleⅢ”。“OracleⅢ”推出后，埃里森“空想”中的产品成为现实：C语言的编译器既便宜又有效，而且还有很好的可移植性，可以和各类机器兼容。这使得“OracleⅢ”也有了很强的移植性，它可以在不同的电脑上应用，可以说是埃里森的想象力让他的产品占得了先机。

中央情报局验收合格，购买了“OracleⅢ”。很快，埃里森的公司声名鹊起，许多客户纷纷自动找上门来。而埃里森每次向客户介绍自己公司的产品时，总不忘说出中央情报局也在使用他们数据库的事实。与中央情报局的成功

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



合作成为埃里森宣传数据库产品最好的广告，很多客户都是看中中央情报局的这块招牌才放心大胆地购买埃里森的软件的。

随着业务蒸蒸日上，埃里森和他的合伙人也开始考虑公司形象的问题——毕竟“软件开发实验室”不太像一个大公司的名字。1983年，为了突出公司的核心产品，同时也是为了彰显自己的宏伟蓝图，埃里森决定把公司更名为“Oracle”。就这样，在艰辛创业7年之后，甲骨文公司在市场上站稳脚跟，开始迈向高速发展的新阶段。



如法炮制的Oracle 5.1

提到甲骨文的产品，不得不说它的Oracle 5.1版本，正是这个版本的产品，把握住了广阔的市场机会，让甲骨文再一次从市场夹缝里脱颖而出，在很短的时间内获得成功，一跃成为数据库领域最大的赢家。

事情得从1985年说起，甲骨文正式发布了其第五版产品。甲骨文的这个版本，得到了许多用户的肯定。用户评价说，只有这个版本才算得上是甲骨文数据库的稳定版本，“足足等了8年，我们才使用上稳定的甲骨文的产品，我们曾经怀疑甲骨文是否能生产出让人满意的产品，很高兴的是，它真的成功了。甲骨文在技术上非常的成功，同时也为我们这些商家减去了不少的麻烦。我们现在更有理由相信：好好发展下去，甲骨文一定会推出更为出色的产品。”甲骨文的客户开始赞扬他们的产品了。在此之前，他们总是在抱怨甲骨文产品的诸多缺陷，而实际上它之前的产品的确是问题多多。

同样在1985年，甲骨文的竞争对手Ingres发明了一种新技术——分布式查询，每个分布式查询都可以引用多个链接的服务器，而且可以对每个链接的服务器分别执行更新或读取操作。如此一来，用户便可以通过一次性查询访问存储在多个位置的数据。简单地说，分布式就是每一个客户端都有数据的副本，查询的数据操作都使用副本进行；而此前的集中式是指整个系统中只使用一份数据（只在服务器上），所有客户端必须链接上服务器才能进行数据查询等操作。相较于集中式查询，分布式查询的优点在于即使外部互联网发生故障，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不会影响拥有数据副本的客户的内部数据操作，这样就能够非常好地避免整个业务被停掉。

但令人遗憾的是，Ingres发明的分布式查询和IBM新发布的关系数据库在当时无法兼容，也没有在市场上得到好的反响。

可是，埃里森的眼光就是不同。他在发现分布式查询诸多优点后，马上就断定它的市场前景应该非常广阔。“分布式查询相较于集中式查询有很多优点，如果我们能抓住机会，尽快研究出能和IBM主机兼容的系统，其未来的市场空间远较现在的要大得多。”埃里森在看到Ingres公司发布的新产品后兴奋地说。他快速行动，10天后，甲骨文就在报纸上刊登出广告，称甲骨文最新研发出了第一个分布式查询数据库，版本为“Oracle 5.1”，并宣称它和IBM的数据系统能够完全兼容。可实际上，他又是在故技重演。甲骨文当时根本没有这样的产品——埃里森的一贯作风就是这样，产品都还没有研发出来，他就到处宣扬，自己的产品是如何如何先进和功能强大。他推销的完全是想象中的产品，之后再找人研发。如果成功了，他就是预言家；一旦失败，他不过是扮演了一回骗子。

这次也是一样，埃里森是在发布Oracle 5.1版广告之后才着手开始研发的。他用高薪挖来了竞争对手Ingres公司的分布式查询研发小组的几个核心人物，让他们没日没夜地开发能和IBM兼容的分布式查询数据库。结果，整个团队才用了不到半年的时间就研发出了Oracle 5.1版。

毫无疑问，由于Oracle 5.1版是在短时间内仓促上市的，所以它的程序不可避免地充满着错误，用户的投诉电话响个不断。但埃里森的解释让人哭笑不得：“我们以前的承诺也有过不能兑现的时候，所以现在这些都是在所难免的。”

可能有人会纳闷，既然如此，用户为什么不选择其他的替代产品呢？实际上这跟数据库的特性有很大关系，此时如果用户改为选择其他厂商的产品，他们就得重写所有的应用程序，而这是难以想象的非常巨大的工作量，所以说一旦你选用了某种数据库平台进行开发，你实际上就已经对它产生了依赖性。Oracle产品令人无法忍受的不稳定性，再一次惹恼了很多客户，他们选择起诉甲骨文。埃里森对此仍习以为常：“处理和客户的纠纷可以交给我们的法律顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



问。”从埃里森的话里可看出，当时的甲骨文公司对待客户的态度是多么的傲慢。下面这件事反映了甲骨文公司对待客户的态度。一天，一个客户打电话抱怨甲骨文数据库经常死机并毁坏了他的数据，对此技术支持工程师的回答是这样的：“无可奈何，一点用都没有。”长期担任甲骨文公司经理职位的尤纳·格普塔也说：“的确如此，当时，公司里常有取笑客户的电子邮件被传来传去。”

不论是非如何，埃里森所拥有抢占市场的本领，让他在数据库领域占尽了商机。他关注市场更胜于关注技术，他相信抢先占领市场份额才是王道，这一点正是埃里森一路制胜的关键。对手Ingres却是一个学术化的公司，只注重技术而不关心市场，这在经济竞争中是注定要失败的。而当时的IBM则更像是一头笨重的大象，在产品没有得到充分的肯定前，它是谨小慎微的，所以IBM就这样将广阔的市场拱手让给了埃里森。

就这样，埃里森凭着“一切以市场为主导”的经营思想和操作理念，再一次在数据库市场竞争环境中开辟出一条康庄大道，让甲骨文在成为世界上最庞大的软件公司之一的征途上迈出了关键一步。



收购仁科

进入21世纪，软件行业由技术探索阶段发展到了行业整合阶段，其中最为引人注目的，当属甲骨文公司率先发动的一系列并购，其快、狠、准令竞争对手胆寒。

2003年6月，即将迎来自己60岁寿诞的埃里森不仅没有因为自己的日益变老而放慢脚步，反而愈战愈勇，掀起了一场IT史上有史以来规模最庞大的并购战——仁科之战。这场并购不仅被认为是有史以来软件行业的最大并购，同时也拉开了软件业大规模整合运动的序幕。

仁科公司的创始人是两位软件工程师戴维·杜菲尔德和肯·莫里斯。1987年，杜菲尔德和莫里斯将软件开发与企业人力资源管理结合起来，创办了一家专门从事人力资源软件开发的公司，这就是后来的仁科公司。由于仁科公司的解决方案构建于客户端服务器架构基础之上，解决了原来无法轻松访问集中于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

主机的信息这一难题，而且在技术操作上也更加简便、更加灵活，所以仁科迅速成为人力资源解决方案的行业领导者。经过了十几年的努力，仁科公司已经发展成为一家世界领先的实时企业应用软件供应商。

2003年5月29日，为了巩固自己的市场地位，扩大自己在商业应用软件市场的影响力，仁科公司董事会全体一致通过了一项决议，计划以15亿美元的价格收购J·D·Edwards公司（1977年成立于美国科罗拉多州丹佛市，后来发展成为世界最大的ERP系统供应商之一）。如果该项决议顺利实施，这将标志着仁科成为商业应用软件市场的老二，直接威胁着埃里森的甲骨文公司。

消息一经传出，埃里森在第二天就作出了反应。他先是通过中介公司秘密向J·D·Edwards公司董事会表示自己有意花更多的价钱收购J·D·Edwards公司。结果对方一口表示拒绝，并加快了奔向仁科怀抱的步伐。很快，6月3日，仁科公司传出消息，最终以17亿美元收购了J·D·Edwards公司，成功晋升到商用软件业老二的位置。

就这样被仁科公司占了上风，埃里森当然心有不甘，于是一不做二不休，直接将仁科锁定为收购目标。6月6日，甲骨文“以其人之道，还治其人之身”，宣布准备以51亿美元收购仁科（根据甲骨文的计划，公司将以每股16美元的价格收购仁科的股票。这个价格与6月5日仁科股票在纳斯达克15.11美元的收盘价相比，溢出了近6%）。在随后公布的一份新闻稿中，甲骨文公司宣布，公司董事长兼首席执行官拉里·埃里森已经致函仁科董事会，表达了希望与其就收购要点进行深度讨论。埃里森表示：“收购仁科会立即使甲骨文成为一家更具赢利能力和市场竞争力的公司。”

消息一经传出，相关各方马上作出了强烈的反应。

J·D·Edwards方面很抵制，并明确表示：“如果甲骨文真的要收购仁科公司，J·D·Edwards公司将会重新考虑并入仁科的决定。”

仁科方面，公司总裁兼CEO克雷格·康威无比愤慨，他当即召集媒体表示自己的明确态度：“埃里森的这项提议简直是令人发指，他这么做是为了阻碍我们收购J·D·Edwards。埃里森一向唯我独尊惯了，这次的表现再次证明了这一点，不要以为他能一手遮天。”

各大媒体也迅即作出反应，纷纷对埃里森的这一举动冠以“恶意”、“敌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



意”、“恩怨”、“兴风作浪”等字眼。此时所有的人都对仁科表示出一种同情或者怜悯，而在一旁冷眼静观着埃里森的失败，他们都希望弱者仁科能够坚挺，就像好莱坞电影中上演的弱者打败强者的老套电影故事那样。

面对甲骨文的虎视眈眈，康威也使出了浑身解数，一方面寻求股东和新闻舆论等各方的支持，另一方面也开始秘密寻找自己的救世主，希望在这生死存亡的关头，拯救自己出苦海。

他把求助的目光分别投向了IBM、SAP和微软。

他的第一个求救对象是IBM，但经过一番考虑之后，IBM最终还是决定不介入他们之间的收购战。同时，SAP的发言人马尔库斯·伯纳也在董事会的授权下发表声明说甲骨文收购对他们不会造成太大影响。至于微软，比尔·盖茨对收购一事一直保持着沉默。

就这样，寻找救世主的尝试宣告失败，仁科不仅成了甲骨文案板上待宰的羔羊，还成了孤注一掷的“迟暮英雄”。此时的仁科困兽犹斗，并随之提出了“毒药丸”的策略（“毒药丸”是公司收购过程中的一个常用术语。它是众多公司在反收购过程中经常会使用的一种策略，通常做法是想办法增加对方的收购成本。因为这就像是在一块面包里藏上一粒毒药丸，让对方在吞食面包之后自咽苦果。所以被称为毒药丸）。具体措施是，在任何一个公司收购仁科公司20%以上股票之前，自己可发行数以百万股的新股票，意在提高收购成本，这样有助于让敌意并购者知难而退。此外，康威还对外宣称，如果想要全部收购仁科，甲骨文必须要在收购完成后退还仁科用户大约20亿美元以上的款项。

为了推翻康威的“毒药丸”计划，甲骨文拿起了法律武器予以反击，要求仁科所在的特拉华州地方法院让仁科立即取消这些反收购条款。另外，甲骨文还表明了其强硬的态度，如果这暂时不能达到该目的，甲骨文则可能会发动仁科股东改选董事会，让支持收购的股东进入董事会。这样一来，一旦仁科的赢利表现不是很好，股东们就可以在股东大会上投票批准其收购。

11月24日，特拉华州立法院就仁科“毒药丸”计划是否无效一案进行审理，最后甲骨文在该项官司中胜出终结。仁科精心炮制的“毒药丸”计划就这样被甲骨文轻松化解了。

孤注一掷的“毒药丸”计划失败后，仁科还想尝试其他方式来拯救自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在仁科的鼓动之下，包括康涅狄格州在内的10个州的州政府向美国司法部提出诉讼，希望从反垄断的角度来阻止甲骨文收购仁科。

仁科组织了大量的人力物力来搜集相关证据，它希望能帮助打赢这场官司。但在最后，在花费了至少7000万美元的高额成本之后，等待仁科的依然是一个不幸的消息。

2004年9月8日，联邦法官瓦格纳·沃克对公众宣布，司法部并没有充分的证据来证明甲骨文与仁科的合并会降低商业应用软件市场中的竞争。甲骨文又一次扫清了另一道法律障碍。

遭遇节节败退之后，10月1日，仁科董事会突然宣布，对CEO康威的领导能力“失去了信心”，仁科这一反甲骨文的“英雄”就这样被迫从战场上撤了下来。可以说，仁科的“内讧”为甲骨文的收购扫除了最终的障碍。

就在美国战场旗开得胜之后，没过多久，甲骨文也将其在欧洲的障碍也扫清了。

最后，甲骨文如愿收购了仁科，埃里森笑到了最后，这场软件产业历史上最大规模的收购战宣告终结。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章

欧莱雅女王：莉莉安妮·贝当古

为人低调，却因继承巨额遗产而被称为“欧洲最富有的女人”。她不贪图享乐，努力让自己成为名副其实的欧莱雅代言人。



莉莉安妮·贝当古简介

出生日期：1922年10月21日

籍　　贯：法国巴黎

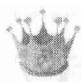
产　　业：欧莱雅集团

资产状况：229亿美元

2008福布斯财富排名：第17位

欧洲最富有的女人，并不是英国女王伊丽莎白，而是一位鲜为人知的法国老太太，她的名字叫莉莉安妮·贝当古。你不一定知道她的名字，但是一定知道她的企业——世界最大的化妆品集团——欧莱雅公司。1963年，欧莱雅股票刚上市时，贝当古所拥有的股份市值只有6千万法郎，到了1988年，她的股票市值已上升到7亿法郎。她分别拥有欧莱雅公司和瑞士雀巢公司27.4%和3%的股份，此外还有大量不动产。她不仅是法国，也是整个欧洲最富有的女人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



无人知道的名人

安德烈·贝当古是许多法国人都知道的名人，他长期活跃于法国政坛，是历任法国政府部长要职的政治家，在政坛活跃将近20年。那莉莉安妮·贝当古又有几人认识呢？很少，但她是这位部长的妻子，夫荣妻贵。

莉莉安妮·贝当古极为低调，所以很多人不知道她另外一个更为著名的身份。由于一直处于最富裕的地位，这位部长夫人被人定性为财产继承人的角色，享受着高额的利息，她似乎也满足于充当这种角色。

2000年9月17日，星期天，第31届兰蔻杯颁奖仪式隆重举行。安热莉克·德·哈维耐尔和他的姐姐夏尔-埃马纽埃尔·德·波旁巴赫姆公主、哲学家吕克·费里、玛丽·纪兰、伊乃丝·萨斯特、克洛德·特里谢总裁、银行家安托尼·贝尔南等，各界名流齐聚一堂，在圣名拉布莱岱什的高尔夫球场举行一年一度的盛会。

尽管她默默地隐藏在众多宾客的背后，人们依然能认出这位身家过亿的富婆。“你看见了吗？穿米色外套和乳白裤子的，就是她——法国最富有的女人。”很显然，围观者一眼认出了她。

她就是莉莉安妮·贝当古，在外人看来非常神秘的女人。她是欧莱雅创始人欧仁·舒莱尔的独生女，这家企业已成为生产护肤霜、洗发水、定发剂和其他香料产品的综合性集团。街头巷尾的议论将她的身价估为上百亿法郎，所有人的目光会在这时候一起聚焦在她身上。

当然，各报纸的头版、网站的头条，此时便会充满关于这位夫人的文章。她迷倒了众人，身后总追随着很多摄影师，在拼命地抓拍照片。她总是笑得礼貌而端庄，两颊突起；头发向后梳，露出宽宽的额头和深邃的双眼；因为年龄的缘故，眼角有些许皱纹；她身材修长，瘦弱中透出典雅，非常协调融洽；她从不戴过多的首饰，除了耳上有一副耳环，她只是将一条丝巾、围巾或披肩系在脖子上，绕到背后，富贵而又高雅。

只看到万贯的家财，有人便会觉得贝当古从小就是在蜜罐里长大的，比任何小孩的成长都幸福，其实不然，幼年的贝当古也没有逃脱灾难对她的考验。1927

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



年10月，她还不到5岁的时候，母亲便离她而去，永远离开了人世。二战后，疾病蔓延，她患了肺结核，年纪轻轻就被送到瑞士一家疗养中心。那里除了以滑雪胜地出名之外，从19世纪末开始便因为适合疗养而享誉四方。当时的主要治疗药物是一种名为磺胺的烈性药，莉莉安妮·贝当古因为使用这种药物而留下了后遗症：轻微的重听。随着年纪的增长，她的这一症状还有加重的趋势。

20世纪80年代，命运多舛的莉莉安妮又经历了一次严重的事故。当时她正要去布列塔尼的自家庄园阿古艾斯特，在飞行的过程中，她乘坐的那架小型飞机突然丧失了气密功能，贝当古的膝盖重重地撞到飞机上的一扇门上，她因此住进了医院，然后是漫长的肢体训练，直到康复。

苦难让莉莉安妮变得更加坚强，更加谨慎。她那热忱、激情和好奇的天性并为因此而有丝毫减弱，相反，她开始对医学和心理学方面产生了浓厚的兴趣。只是她变得非常低调，在与一家著名杂志《自私者》的女主编的交谈中，莉莉安妮·贝当古吐露："我需要隐退、安静、距离感。"这时候的她，已经变得很沉稳、很低调。

到老年的时候，莉莉安妮总是起得很早，做事有条不紊，时间安排得非常精确。她和丈夫喜欢享受家庭的乐趣。两人都嗜书如命，读古典作家、现代作家和历史方面的著作。2000年夏天，从圣彼得堡回来后，莉莉安妮被皮埃尔·乐格朗写的一本传记迷住了，每日埋头苦读，非常专注。

莉莉安妮生活在一个备受保护的环境里。她从不大肆炫耀，她的一切行为都充满稳重作风，她的这一作风又传给了独生女弗朗索瓦丝，有些至交甚至因为她的矜持而认定她为"孤僻的人"。尽管巨额的财富足以让莉莉安妮挥霍无度，但是在这个商业气息浮躁的年代，她依然保持一种简朴而典雅的生活姿态，这正是她最令人尊敬之处。



守望父亲的爱

在逝世之前，莉莉安妮的父亲、欧莱雅公司的创始人欧仁·舒莱尔就继任者的问题表过态，他说："我从来没说过要取消遗产的继承。儿子们总是要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

继承遗产的，可他们不能继承管理。我再说一遍，将军的儿子不见得一定是将军，不要因为你是老板的儿子就认为你一定就是老板。”这样看来，他从来没想过把欧莱雅的大权交给莉莉安妮，他的女儿，也是他唯一的孩子。

其实，欧仁·舒莱尔在去世之前已经把他的一部分权力交了出去，并选择了接班人。1948年以后就成为企业第二把手的弗朗索瓦·达勒从舒莱尔手中拿过接力棒，而且是舒莱尔提出来的。达勒曾就此事在自己的书中描述说：“就在演讲时，他以特有的方式突然宣布，主要是为了掩饰他激动的心情，‘我想达勒会把欧莱雅撑起来’。显然，这个消息马上就传遍了公司上上下下。”

过了一段时间，舒莱尔又一次表达了他对继任者的重视，将达勒也写进遗嘱：“我指定所有财产的遗赠承受人首先是我的女儿莉莉安妮；假如我的女儿在我之前辞世，则为我的女婿安德烈·贝当古先生；假如我的女儿和女婿在我之前辞世，则为弗朗索瓦·达勒先生。”可见，舒莱尔对达勒是多么器重。

当时，莉莉安妮·贝当古不到35岁，她不愿接管父亲的事业。但是她绝对服从父亲的决定，因为她非常爱自己的父亲。在欧仁·舒莱尔葬礼那天，在教堂里，莉莉安妮请求新总裁达勒站在她的旁边，达勒后来回忆说：“她拿起我的手，一言不发，握在她的手中。我们之间的命运纽带就这样紧紧地连在一起了。”

这一年，欧莱雅的声誉达到了新的高度。虽然当时公司出口额还未达到总销售额的3%，却在全世界范围内广为传播。梦皂、多谱、太阳琥珀这些品牌在法国已是家喻户晓，但由于当时竞争很激烈，公司的销售并不算顺利。1961年伊始，达勒决定放弃梦皂的业务。

听到这个消息，莉莉安妮·贝当古非常难过，没人能安慰她。这是父亲呕心沥血的毕生杰作，就此放弃太可惜了。她对父亲有一种发自肺腑的挚爱与敬仰，她比别人更深刻地了解父亲为此付出的艰辛。因此，她有责任将欧莱雅变得更美丽、更有名气，她要用自己的整个生命来表达对父亲的爱。

此后，莉莉安妮·贝当古成为圣殿的守护神，包括家族的企业和精神，还要维护好欧莱雅创业者的形象。LVMH的总裁贝尔纳·阿尔诺回忆说：“有一次晚宴，我正好坐在莉莉安妮身边，她向我描述了她父亲创业之初的事。”她不放过任何一次机会来纪念伟大的父亲。在舒莱尔的母校巴黎国立高等化学学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



校的百年校庆上，有人羡慕地对莉莉安妮说："您能闯入美容界做生意真有运气！"贝当古回答说："是啊，但是能在1907年就想到更不容易！"

莉莉安妮年轻的时候就在欧莱雅实习过，她对这家集团的感情从那时起就开始了，父亲把他的一生都投入他的工作和生意上，这是她的榜样，她已经将欧莱雅当成了自己的孩子。从很小开始，莉莉安妮就在订货、销售、竞争、奋力工作的世界中长大。一位好友说："欧莱雅，莉莉安妮完完全全浸在其中！"

1939年全体股东大会上的出勤表显示，青少年时代，她在这里做过实习，那时她已是公司的主要股东并同她父亲一起管理公司。具体来说，她在7万股资本总额中拥有3.3万股，当时她也是梦皂的股东。

除此以外，贝当古对欧莱雅的主要领导人及其合作者都非常了解，她与他们一起经历了公司焕然一新的变革和国际化的发展，参与了数不清的新产品开发及好几项品牌的收购。因此，他们是一起成长起来的，当然非常熟悉。

总裁弗朗索瓦·达勒离开以后，莉莉安妮选定了几位接班人。先是夏尔·兹维亚克，然后是林塞·欧文中，莉莉安妮和他们建立了亲密的工作关系。如今，在欧文中的办公室里，在一件家具上摆着一张莉莉安妮的单人黑白照片，她穿着长裤和衬衫，背后有她的题字——信任与友情。这是欧文中觉得最珍贵的礼物，他也一直以此激励自己。

莉莉安妮的财富源于父亲的恩赐。她爱自己的父亲，当然也会将自己的毕生心血用于守护这份难得的父爱。



欧莱雅的代言人

尽管莉莉安妮将企业管理的权力托付给了同仁，却一直没有忘记自己作为集团主要股东的角色。她和她的丈夫、女儿弗朗索瓦丝、女婿让-皮埃尔·梅耶尔，他们四人都加入了欧莱雅控股公司。主席由安德烈·贝当古担任，莉莉安妮与弗朗索瓦·达勒担任副主席。

这个四人集团还在欧莱雅董事会里担任重要职位，自1980年起，安德烈·贝当古就担任董事，1994年12月，他辞去了副主席一职，让位给他的女婿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让-皮埃尔·梅耶尔，后者于1987年进入理事会，也是审计委员会成员，莉莉安妮·贝当古只是在1995年才参加这个委员会，但她在管理与报酬委员会中任主席。另外，女儿弗朗索瓦丝·梅耶尔自1997年起为董事。如此，贝当古家族在整个董事会里占据20%的席位，势力依然庞大。

莉莉安妮作为创始人唯一的女儿，不可或缺地参与公司的运作，她把角色承担得十分稳当。莉莉安妮出席各种重要活动，但是她首先参加的是欧莱雅集团组织的一些活动。以前，每年3月，欧莱雅老员工聚会一堂，颁发各种奖项，未满25岁的年轻人有狂欢舞会，圣诞节组织员工的孩子们观看马戏节目。每年5月1日，贝当古夫人还给林间奥尔内工厂的女工们发放铃兰。

她还参加公司里某些高级职员的退休仪式或颁发荣誉桂冠仪式。现在大多数传统的仪式已被公开的正式活动所取代，她转为参加公开活动，而不仅是通过公司内部活动扩大欧莱雅影响。比方说欧莱雅女科学家奖，其授奖仪式每年都在国际教科文机构的支持下组织。

2001年2月28日晚上，贝当古夫妇和梅耶尔夫妇安静地坐在教科文组织会馆阶梯大厅的第5排座位上，10位年轻的法国女科学家每人收到1万美元的奖励，另外来自五大洲的5名女科学家则得到2万美元的奖金，仪式的中间穿插着舒伯特、德彪西和勃拉姆斯的音乐。当年获得该奖项的巴西教授马雅娜·扎茨教授至今回忆起来，依然被当时的气氛所感动，她说：“我们受到的待遇更像女王而不是科学家。”

当然，莉莉安妮·贝当古并不仅仅满足于做欧莱雅第一夫人这个角色，她将更多的精力投入公司和了解市场情况。林塞·欧文中经常向她汇报集团主要领导人的看法，他们的优点、缺点及自己对他们的希望。她也向欧文中提出问题，两人一年中要碰好几次面。欧文中说：“我给她看新产品及其广告，我跟她比较竞争中的因素，她的见解对我来说十分珍贵。”欧文中是个开怀大度的人，也非常乐意让这位信任自己的女继承人提出自己的观点。

除此之外，欧文中对莉莉安妮给予的支持表示感谢，他说：“她在经营上给予真正的帮助。每次面对有可能丧失资本的艰难选择时，比如1996年我们要到中国进行投资，她都给予我们极大的支持。”欧莱雅集团于1995年收购美宝莲前夕，领导人十分犹豫，因为只有出高价才可能买下来。当时有人担心这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个计划有可能竹篮打水一场空。但是莉莉安妮·贝当古立即给予支持，她说：“如果是个好的选择，那就不要犹豫。”

当然，这类协助还有很多。比如20世纪60年代初收购卡尼尔，后来扩充取得制药实验室，还有1963年10月弗朗索瓦·达勒建议家族企业上市，这意味着家族资本中会出现外来的股东。她关注着这一切，并且不遗余力地支持。

作为合作人，她每一次去国外旅行都不放弃到该地分公司视察的机会。她好像是一位当地的商人，去城里的商店看一眼，看看柜台的摆设，听听顾客的意见，其实也就是去感受一下未来的发展趋势。

在近100年的历史中，欧莱雅一直只有一个大股东，而且一切事务的进展都是以此为前提的。毫无疑问，这也是今天莉莉安妮·贝当古的骄傲之一。在法国，这种持久性与自身管理人员的稳定性同样都是很了不起的。除了创始人以外，欧莱雅只有过三位总裁。

莉莉安妮无疑是将自己的全部心血都倾注到欧莱雅的事业当中，她是欧莱雅坚定不移的守护者，也是它最合适的代言人。



树袋熊与桉树

有关欧莱雅被它的小股东雀巢公司控制的谣言经常出现，并且被描绘得像模像样、有头有尾。尽管事实并非如此，但是欧莱雅和雀巢合作之后，人们对于欧莱雅被雀巢吞并的担心却从没停止过。

皮埃尔·利奥塔尔–福格特，雀巢在法国分公司的负责人，生于1909年，1934年加入雀巢集团，他的父亲是第一次世界大战之后雀巢公司的四个行政代理之一。他于第二次世界大战前后在法国负责多国股份，谙熟生意之道，在工作中表现出非凡的能力。1967年，他与欧莱雅总裁弗朗索瓦·达勒取得了联系，表达了与欧莱雅合作的想法。

皮埃尔找达勒会谈的主要目的，就是想知道莉莉安妮·贝当古对双方合作的态度，以及怎样的方式和前提才能与这位女主人达成共识。围绕着这个焦点，双方开始了长久的研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是这样深思熟虑的时间并不长，从1970年始，两家企业开始了新的接触，对话是在双方最大的信任与最严格意义上的秘密中进行的。他们的负责人都非常信任对方。最后一轮谈判的地点选在莱芒湖畔的海水浴三冠老旅店。弗朗索瓦·达勒告诉人们，雀巢的总部设在瑞士罗芒区沃韦，那儿的人讲法语。他还指出雀巢如果被一种"意欲征服的精神"所指引，那么他们便证实了其道德行为方面的严谨："雀巢可从来不弄虚作假。"

皮埃尔·利奥塔尔–福格特担任雀巢总裁以后，他担心的是法国政府及舆论的压力。两方能够达成共识是一回事，但人们能否接受他们合作是另一回事。在法国，即便欧莱雅还不是最强大的集团，也已经是法国企业界的一朵奇葩了。即使双方同意合作，也需获得财政部门的认可。

因此，双方不断地接洽，同时做好了最坏的打算。事情出现了转机，1973年初，双方加快了合作材料交换的频率。弗朗索瓦·达勒回忆说，财政部给开了绿灯，司法程序也在财政部领导的指引下得以完成。

1974年3月8日，合作草案终于浮出水面。在新闻联合公报中，人们可以读到："雀巢食品公司将开创良性多样化联合……如欧莱雅有意，则可依赖雀巢公司进驻亚洲、澳洲或北美洲，更快捷地扩大生意……"消息一出来，人们热血沸腾。

3月22日，双方的联合正式得到了法国政府的许可。26日，双方签署了一式六份的"股金合同"，两家集团在资金上相连，但各控各的企业，他们以一种自由联合的形式建立了一家新的机构。

根据瑞士律师夏乐·蓬塞的说法："雀巢和欧莱雅就像树袋熊与桉树的关系，密不可分。"两个集团相互支撑着，自1986年以来，他们在滨海阿尔卑斯省的索菲亚–昂蒂波利斯创建Galderma实验室，并在研究领域进行合作，双方平均拥有该实验室股份。这一合资企业渐渐地在产品和皮肤病专科医药销售方面蓬勃发展了起来。2000年，欧莱雅的销售额增长了32%。

在国外，欧莱雅的某些部署与策略也在合作之后变得不那么艰难，例如欧莱雅在加拿大和美国建立分公司的时候，欧莱雅通过美国的考斯麦尔和加拿大的考斯麦尔这两大特殊的经纪渠道推销它的产品已有30年了。开始是在它的创始人欧仁·舒莱尔的控制之下，后来由雀巢、欧莱雅、弗朗索瓦·达勒、雅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



克·科莱兹这样的合作伙伴进行。这一北美的双胞胎的发展主要还是依赖“瑞士朋友”的财富，因为法国当局长期以来一直在阻止欧莱雅把资金向国外输出以进行购买。通过这种形式的发展，欧莱雅在国际领域实现了大踏步的跨越。

即使前景非常灿烂，人们依然难以打消这样的顾虑：未来是否也将如此平稳？总有一天，欧莱雅的命运不能再依赖莉莉安妮·贝当古。她的独生女儿弗朗索瓦丝和她的女婿让-皮埃尔·梅耶尔将成为此后新的焦点，到那时，欧莱雅和雀巢的角色又该如何扮演呢？

树袋熊与桉树关系依然紧密，但是谁是树袋熊、谁是桉树，就需要认真考量它们新的定义了。



美丽新世界

1999年9月，在欧莱雅与联合国教科文组织重新签署女科学家奖合作关系的时候，总裁林塞·欧文中将欧莱雅称为“美容联合国”。他这样的比喻没有人会产生疑惑，因为以下的数据会告诉你一切：

欧莱雅在150个国家拥有代理，85%的产品销往国外，44%销往欧洲以外。欧莱雅2001年的生意额达到137亿欧元，纯利润达到12.29亿欧元。这家世界级企业的员工达4.8万人，其中研究人员达2500人之多，分布在283家分公司和46家世界各地的工厂。

这些数字足以让人看得头昏脑涨。在欧美很多家庭，只要往浴室或医药柜望一眼，就能找到一堆欧莱雅的产品。

欧莱雅的产品包括发胶、涂液、染发剂、香脂、除臭剂、脂粉与香水，还包括洗发水与护肤霜。如此品种齐全的时尚世界，在这个人人追求美丽的年代，我们很容易想象得出这家企业的广阔前景。

在欧莱雅，按家族内部的说法，你“要么待3个月，要么3年，要么30年”，一旦进去，便是“永生永世”。从这个角度来说，欧莱雅与日本企业崇尚的“终生制”非常类似。那些在这里干了一辈子的人必须能经受紧张的环境，热爱竞争，善于创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欧莱雅有独特的企业文化，其中很多内容还遗传自创始人欧仁·舒莱尔。人们将他的格言记在心里，并且熟悉“诱导–调查”、“突破理论”或“产品–分化”这类术语。

欧莱雅要求员工应同时成为“诗人与农夫”，就是说对产品要有热情，对形象、美观、语言的分量要有敏锐的感悟力，同时也要脚踏实地，有追求完美的意识。在欧莱雅有这样的说法：“你要有当会计的父亲、当演员的母亲，即需要将疯狂的种子与理智的头脑相结合。”这句话很形象，也非常贴切。

从管理方式来看，欧莱雅也与众不同。弗朗索瓦·达勒建立了著名的“对抗会议”。他聚集起合伙人与不同领导阶层的会议，目的是在销售者与生产者中间、研究者与金融家中间引出“对抗争议”，“重组紊乱”，以避免因循保守和例行公事。从这一“混乱”中出现了“我们产品的更新换代，有时是真正的革新”。可见这一方法取得的成效还是非常显著的。

另外，欧莱雅在各大商学院中成为著名的“特例”由来已久了，这源于它绝无仅有的地位，它在所有市场和销售渠道所占据的位置。在欧莱雅的“理发学院”内，有1.5万名理发学员，各种国籍都有，这对更好地使用欧莱雅产品是非常好的宣传手段。这些人将成为未来的促销者，向广大用户推荐欧莱雅的产品。

当然，最让大家记忆深刻的，应该是“欧莱雅，你值得拥有！”这句口号，它传遍了世界的每一个角落。这条标语于1973年在美国推出第一支染发剂时第一次传颂。人们为此说出了这样的理由：“我不在乎多花钱买欧莱雅，因为值得拥有！”这句话也足以证明其他竞争对手难以和欧莱雅抗衡的理由。

为了在市场上能处于领先地位，欧莱雅在研发上的投入是从来不会吝惜的。它每年用于研究的费用不少于总销售额的3%，2000年达到了3.83亿欧元。欧莱雅还召集了一大批化学家、物理学家、皮肤科专家、生物学家、毒理学家、药物专家、内分泌学家等，包括2500多名研究人员、30多个分科，组成一支庞大的研发队伍。1988年工作人员增长了一倍，2000年欧莱雅一共提交了420项专利，在法国它是同领域内的冠军，世界第15名。

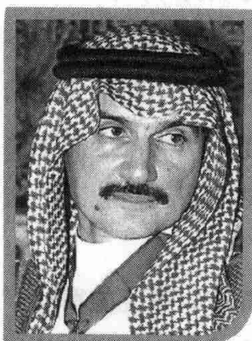
欧莱雅就是这样不停地向前进步，它将和莉莉安妮一起给人们一个美丽的新世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章

中东传奇王子：阿尔瓦利德

他成功地在东西方之间架起了一座文化沟通的桥梁，通过连续进行富有策略性的高端投资获得了巨大成功，赢得了美国华尔街的称赞。



阿尔瓦利德·塔拉尔简介

出生日期：1955年3月

籍　　贯：沙特阿拉伯

产　　业：酒店投资

资产状况：210亿美元

2008福布斯财富排名：第19位

阿尔瓦利德·塔拉尔是一位富有传奇色彩的王子，被称为"阿拉伯世界的沃伦·巴菲特"。他是美国最大的国外个人投资商，投资领域几乎涉及美国生活的所有层面。在许多世界著名品牌中，如花旗银行、美国新闻集团、时代华纳、苹果公司、迪斯尼、四季酒店、可口可乐等都有他的巨额投资。像沃伦·巴菲特一样，阿尔瓦利德的高端投资，在拯救一些濒临破产的大公司的同时，也获得了巨大的财富收益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



叛逆少年的军校生活

年少的阿尔瓦利德经常肆意滋事，逃课打架也是家常便饭。为了改掉阿尔瓦利德不服管教、叛逆的恶习，1969年父亲将年仅14岁的阿尔瓦利德送到了利雅得军事学院学习，从此他成为沙特历史上最年轻的士兵。

沙特的利雅得军事学校是该国最有名气的高等院校之一，许多沙特政要都在利雅得军事学校经受过锻炼。这里就像美国的西点军校一样，对学员有着严格的要求：必须是本国公民，满17岁，最大不超过22岁，身高在1.7米以上的男学员才有资格进入本校（不过阿尔瓦利德作为皇室成员可以例外）。

阿尔瓦利德的父亲把他送到这里来，就是想在利雅得的恶劣气候和环境下用军事化的训练来改变阿尔瓦利德王子顽劣、毫无节制的性格。当时他才刚满14岁，身高还不足1.6米，以致院长看到他单薄的身体时非常担忧：这样小的孩子能承受得住军校严格的管教和艰苦的训练吗？不过最终学校还是收下了这个特殊的学生。

一进校门，一股追求荣誉、为国献身的浓厚气氛扑面而来，嘹亮的军歌、庄严的军服、整齐划一的队列，让阿尔瓦利德深切感受到自己作为沙特人的荣誉和学员对国家所承担的责任。

阿尔瓦利德被精干的新年级班主任带领着参观了整个训练场地、宿舍、食堂、教室以及野外训练营。看到这些，王子只是对这里充满了好奇和兴奋，并没有意识到后面艰苦的生活正等着自己。

在新生入学大会上，校长向全体成员宣告，新学员进入利雅得军校，就得遵守学校的所有规章制度，即每个学员绝不能撒谎、欺骗或盗窃，也不能容忍其他人有此类行为。对违反学校规定的一切行为，军校毫不留情，轻则记过、罚早操，重则关禁闭、开除。

了解完这些规章制度后，阿尔瓦利德被编排在一些比他高出很多的新学员中。他们都是一群怀抱梦想、立志要为国家作出贡献的年轻人。办完新生入学手续，王子跟他的新同学们开始了为期6周的学员基础训练。

第一步是进行队列训练。各种各样的步伐都要操练，天天做，反复做，把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



每个人都训练成机器人一样，穿同样的服装，迈一样的步伐，说的话也是一样的——简短有力的两句“是，长官”和“不，长官”。

第二步是严格的日常生活管理。每天早上6点就得起床，起床号一响，所有学员必须立即起来，出早操、整理内务，然后毕恭毕敬地站成队列，恭候高年级学员和教官的光临。从个人着装、仪表到宿舍卫生，都要做得完美无缺。哪怕被子一个角没有弄好，漱口杯不是一个朝向，教官都会严厉地指出，让他们重新整理，毫不留情。

阿尔瓦利德以前无拘无束、逍遥自在惯了，刚开始，根本就跟不上趟。懒散的他无法准时起床，每次都是教官快要进门时才稀里糊涂地穿上衣服，胡乱叠下被子，然后匆匆地归队等候教官检查。

第一次，教官做示范重新帮阿尔瓦利德把被子折叠了一遍，然后让他再试，可他怎么折也折不好；第二次，同样的情况再次出现，教官只好再示范一次；第三次，实在忍无可忍的教官没有自己动手了，而是让王子的室友帮忙折叠，而那个学员做得非常漂亮。于是教官义正词严地对他说道：“在利雅得军校，每一个人都是平等的。现在请忘记你的身份，你只是一个普通的公民，而不是王子，阿尔瓦利德同学！”

年轻的阿尔瓦利德王子听后有些羞愧，涨红了双脸，大声地回答道：“是，长官！”

那天之后，每天晚上回到宿舍，疲惫不堪的室友都倒在床上呼呼大睡了，阿尔瓦利德王子开始了独自的叠被、穿衣训练。每天早上当室友被起床号声叫醒时，阿尔瓦利德王子已经叠好被子，穿戴整齐，准备接受检查。最后，在新生日常生活训练检查验收中，阿尔瓦利德从4个舍友中脱颖而出。而这养成了他以后开拓事业的一贯做法——要么不做，要做就做最好！

这只是一个开始，阿尔瓦利德在军校里的最艰苦阶段要数野外训练。训练在利雅得周边的沙漠里面进行。这里有被太阳炙烤得发烫的沙粒，有各种训练场和奇形怪状的障碍物。很多新学员经受不住艰苦的训练而中途退学。在野营中，人人都身着迷彩训练服，脚穿厚重的战斗靴，住在临时搭建的帐篷里，一举一动都像是在真实的战场。每天都这样进行着数千里的野外强行军。直到这时，学员们才真正体验到如同炼狱般的利雅得军校的军事生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些训练对每一位新学员来说都是巨大的考验。你不知道明天会有什么意外情况发生，很多学员常常因为脱水而晕倒在途中。阿尔瓦利德王子也曾被灼热的太阳晒晕过，但还好没有什么大碍。

军校机械、艰苦的生活几乎让他发疯，终于有一天他实在无法再忍受这里的一切，几次想逃跑却没有成功。于是，一天几封言词忧郁的信件很快就攻破了母亲柔弱的防线，她写信给沙特国王，请求让王子回到黎巴嫩（阿尔瓦利德的母亲是黎巴嫩人，他之前与母亲共同生活在那里）。

不过，多年后回忆起利雅得军校的那段生活，王子感慨万分，他说："那段生活改变了我的一生，也是我人生中一次宝贵的生活体验。从军校出来后，我性格中的优柔寡断和迟疑不决一扫而光。"



从3万美元到200多亿美元

青春的年少岁月很快过去，阿尔瓦利德逐渐长大成熟起来，在这过程中，他对商业的兴趣和热爱却与日俱增。1977年，年满22岁的王子进入了美国加州门洛学院学习商业管理科学。1979年，王子以优异的成绩从加州门洛学院毕业，回到沙特准备开创自己的事业。

"我可以多付给你两个月的生活费，你就把它当成贷款，成功与否全凭你怎么用这3万美元。"父亲将一只信封放在阿尔瓦利德眼前的桌子上。阿尔瓦利德此时坐在沙发上，还没等他回过神来，父亲早已站起来转身上了楼。

3万美元，而且还是贷款！阿尔瓦利德的事业就这样开始了。

在美国度过的几年求学生涯，让阿尔瓦利德唤醒了心中强烈的自我实现的欲望。美国这块热土，有着最快速的工作和生活节奏，人们总是匆匆忙忙地赚钱获利。王子的同学们一边上学，一边创业，努力换来的成功让他们光彩照人。这对挥金如土，好胜心极强的王子来说，是一件令人沮丧的事情。于是，他开始迫切地希望成功。这种愿望就如同口袋里没有钱的孩子对棒棒糖的追求一样，不断慢慢滋长，最后一直膨胀到他迫不及待地向父亲借钱来打造自己的事业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



他曾对自己的朋友查尔斯这样说："每天行走在街上，我都在思考，我这20多年是在碌碌无为和荒废中过来的。那么，面对我刚刚出世的孩子，不，不，也是为自己，我是不是应该做点什么？"查尔斯说他看到王子的眼里闪烁着对成功极其渴望的光芒，它们像被点燃的灯火一样，不断地燃烧，最后成了一片火的海洋。所以，他坚信自己没有看错，阿尔瓦利德王子绝对不会是一个平凡的人，他的人生篇章一定会因为他的这些言论和热情而重新谱写。

王子拿着从父亲那里贷款而来的3万美元，有些怅然地回到了家中。他对妻子妲拉说明了其中的情况。妻子也是受过高等教育的开明女子，她建议王子可以把他们居住的房子先抵押出去，拿着这些抵押金，凭借他们的关系，这样会更方便地快速打开局面。

王子的天性就是喜欢冒险，妻子的这一想法也正合他意。于是他当机立断，找到当地一家银行，将100万美元的房子以20万美元抵押了出去。然后他开始留意相关新闻，查阅金融方面的报纸，并进行市场调查。因为打15岁起他就坚持听BBC电台的新闻，学习商业知识，阅读杂志和报纸，加上从父亲商业伙伴处得来的生意经，以及在美国管理学院学得的东西，他累积了不少商业运作方面的理论和经验。而且他的父亲原本就是做房地产生意的，耳濡目染下，他也自然在这方面有所领悟。于是，深思熟虑后，阿尔瓦利德拿出23万美元的资金，全部投入沙特国内刚刚发端的房地产业上。

说到这里，很多人可能会感到奇怪，既然房地产业在其国内还不是热门行业，为什么王子不去投资让整个沙特富得流油的石油产业呢？虽然他的父亲从事房地产业，他也在其中学到了一些经营理念，但相比利润和回报，从事石油产业要丰厚得多。而且石油对于很多国家来说，是最为紧缺的资源，他们为了从国外进口石油不惜花费巨额资金，有这么好的机会和条件，凭借其在国内的一些关系，从事石油产业不是更好吗？

其实这跟王子自信、喜欢冒险、特立独行的性格有关。他并不想像这个国家的其他王子一样，依靠石油发财致富。他自信凭借自己的敏锐洞察力和前瞻力，把握机会，一样可以在其他领域获得财富。

事实证明，他的确做到了。辛苦经营2年后，王子终于为自己赢得800万美元的第一笔生意，主要是在沙特首都附近一处军营内建造一所军官俱乐部。阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔瓦利德王子并没有像其他人那样拿到回馈金后就放任这项工程自生自灭，而是亲自参与这项工程，周密计划和布局，并将赚到的钱重新投入工程建设。这项工程的顺利竣工和后期的获利最终没有让王子失望，这样，他在创业初期就大赚一笔。

之后，王子的事业发展驶入了快车道。通过点石成金的投资，到2006年，仅仅用了27年的时间，阿尔瓦利德的个人财富便从最初的3万美元迅速飙升至200亿美元，让世人见证了他的中东式财富传奇。



由倒闭边缘成为最赚钱

在房地产和建筑业有所斩获后，王子觉得自己的步伐不应该只停留在这里，他需要一片更广阔的天空去驰骋，而这个更广阔的天空在哪里呢?

因为经常向银行借贷大量钱款，一来二往中他也了解了其中的一些行情。银行是一个国家经济中心，几乎掌管着整个国家的经济命脉。同时，银行作为信誉机构，是值得人们信赖的依存单位，它的兴衰直接影响着本国居民的利益。所以，进军金融行业，无疑会有非常大的发展空间。

想好后就马上行动，很快，阿尔瓦利德开始研究沙特的银行业，并对国内大大小小几十家银行一一进行了评估。通过评估后他发现，很多银行存在着机构臃肿、业务杂乱无章、经营不善等问题。王子觉得在这种情况下，更是自己进入金融界的好时机。

王子经调查后还发现，当时的沙特银行主要有两种形式，一种是外国驻沙特的银行，即外资银行，比如美资银行、荷资银行、英资银行、法资银行等。这些银行基本都是由外资主导，如果王子投资这些银行业，就当时的资金来看，.那根本就是螳臂当车，想拿下主导权实在不太可能，所以他没有把这些银行列入自己的视线范围。第二种形式就是国内的银行。但那些大型的国家银行也都身价较高，王子就算倾其全力投放资金也占不了几成股份。于是，他最终把目光瞄准了国内的几家小银行。这些银行在外资银行和国内大银行的夹缝中苦苦挣扎，加上融资不均，不可避免地会出现财政危机。此时，王子注意到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



一家联合商业银行正处于倒闭的边缘，它的股票大幅贬值，几乎跌到了零。于是，阿尔瓦利德王子看好时机，于1986年以7%的股份加入该银行。

阿尔瓦利德王子的这一举动给整个沙特阿拉伯王国带来了不小的波澜。本来，皇室成员一般是不能干涉国家金融业的，而现在阿尔瓦利德王子这样大张旗鼓地收购银行经营权，似乎显示皇室要大刀阔斧干预金融界一样。而且，在此之前阿尔瓦利德从事的房地产和建筑业都是曝光率比较低的行业，他作为皇室成员，很少在媒体上露脸。而这回就大大不同了，金融业是高度敏感的行业，极具曝光性，稍有风吹草动，便会引起商界的一片哗然。

对于这个问题，王子没有避讳，他不加掩饰地承认，自己之所以接管这家银行，很重要的原因是因为他深知银行是为民众服务的特殊机构，而只要身在银行业，就能对建筑业、房产业、农业、制造业、贸易业、零售业等许多行业情况更加了解。这样一来，就可以获得更多相关行业的信息和动向，为他个人打开其他市场做有力的铺垫。

面对王子的坦然，仍然有许多民众认为王子的这种做法具有极大的侵略性，甚至有人投诉说，王子的这种做法是在有意偷取私人机构内的信息和个人数据。这样一来，各企业内部的机密就无法得到很好的保障。

在这种形势下，王子的银行虽然还清了所有的前期欠款，但前来存款和注资的人却少得可怜。尤其是在跟一些大公司开展业务的时候，他们都不愿意将自己公司的财务数据和私人数据交由联合商业银行管理，因为他们害怕王子利用他们的这些数据来控制他们，窃取自己的一些机密。而事实上，王子并没有窃取公司或个人资料的企图，他的目的其实很简单，只想获得一些相关行业的动向罢了。于是，王子面临着一个十分严峻的问题，那就是怎么样把自己的信誉建立起来。

不过，对阿尔瓦利德来说，人生没有过不去的坎，只要开动脑筋，认真想办法，运用自己商业运作能力，一切问题都能迎刃而解。他专门请人做了很多一流的密码柜、指纹机等保密工具，用来存放客户的数据，钥匙交由客户自己保管。通过这些让客户放心安心的方式，经过一段时间后，王子终于在金融业站稳了脚跟，树立了自己的威信。

威信是树立起来了，但银行在很长一段时间内依然无法获利，而且银行内

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部员工过多，且大多是习惯于坐观其变、安于现状、不思进取的人。于是，王子召齐了600多名员工开大会，告诉他们，以后他们的薪资将全部跟个人的业绩直接挂钩，也就是说多劳多得、少劳少得。很多员工一下子无法适应这一变化，纷纷联名上书控诉股东的做法。

然而，阿尔瓦利德王子毫不手软。既然不想改变，就只能被淘汰。于是，就在很多银行人员紧缺的时候，阿尔瓦利德王子却将联合商行的600名员工裁掉了一大半，最后只留下精干的250多人。他的这一举动着实影响不小，顿时就引起了当地的一片哗然。

裁员一事告一段落之后，王子改革的步伐没有停下。他又开始从内部整顿开支，尽量缩减其支出。员工所需、银行开支等方面，每一项都精打细算，甚至做到员工要买一支铅笔也要通过他的批准。这种看似苛刻的做法居然出现在了昔日挥霍无度的王子身上，真的让人大开眼界。不过王子对于他的这些改变，只是一语带过地说："没有一成不变的事，人总是在改变。"

王子在一分一厘精打细算地规范开支的同时，同样也没有忘记采用一些激励和刺激员工积极性的方法。比如对于业绩突出的员工，客户对他的评价也比较好，那么就可以获得相当数额的奖金；年底如果整个银行获利丰厚，那么他也会给员工一定数量的分红。这种奖罚分明的机制促使员工的业务能力更强，服务态度也日渐规范和热情，而员工们热情的服务态度也为联合商行赢得了良好的口碑。

到1988年，这家银行在短短的2年时间内，不但摆脱了财政上的赤字，而且发展成为沙特阿拉伯最赚钱的银行。



高于市价50%的出价

有两块领域一直是阿尔瓦利德王子十分钟情的投资方向，一是银行金融行业，如收购花旗银行的股票，另一个就是酒店业。

阿尔瓦利德王子1994年参股费尔蒙饭店集团后，进军酒店业的步伐没有停下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1960年，意大利人伊萨多·夏普创建了四季酒店集团并成为其主席兼总经理。四季酒店将集团总部设在了多伦多，刚开始时主要拥有和管理一些位于多伦多市区的中等规模的豪华型饭店。1992年8月，四季酒店集团斥资巨额收购丽晶国际饭店集团，其中包括它所有的管理合约、品牌名称和商标等。这一举措使得四季酒店一跃成为当时世界上最大的经营豪华饭店的集团之一。

其实，在那场收购案中，阿尔瓦利德王子曾起到过十分重要的作用。对于阿尔瓦利德王子来说，名声在外的四季酒店如日中天，如果能将它囊括到自己的旗下，联合费尔蒙，一定能将其打造成世界数一数二的饭店品牌。

1994年4月，王子得到一个准确的情报，称四季酒店的总裁伊萨多·夏普正在寻求一些投资人来帮助饭店进行现金融资，而他们积极要求参与其中的都是在政坛、商场有权有势的人。虽然阿尔瓦利德王子因在花旗的参股中一举成名，但仍然有很多人怀疑他资金的真正来源，以为他是代表中东国家的某个集团，而不是个人，更有甚者以为王子是卖军火的，怕跟他交易会带来麻烦。所以，一些大企业出现资金周转困难时很少会主动联系王子。

不过，这些并不能影响王子的投资计划，他也绝不会这么轻易放弃，他主动找到了夏普。持怀疑态度的夏普迟迟没有给他准确的答复，直到王子答应以高出市价五成的价格买下四季酒店的股票时，夏普才开始有所动心。不过王子开出如此高的价格并不是没有条件，他希望自己能成为实质的股东参与酒店的管理。

夏普在饭店业德高望重，他是一位白手起家、深谙管理之道，且手腕强硬的人。而1994年夏普之所以会爽快答应王子的要求，且将他当成一名独特的投资人对待，很大程度上应归结于王子对四季酒店的深层了解和长远规划。跟夏普一样，王子也是一位非常强调舒适和美观的人，他希望能够让每一位来到饭店的人享受到最大程度的礼遇和满足。跟夏普不同的是，王子力求的是大而美观，夏普更喜欢小而精致，这导致他们在以后的合作中常常出现分歧。

不过，在夏普看来，跟王子的合作已经是一件相当不错的事情了。因为，王子投巨资买四季酒店的股票，不仅看中的是四季酒店古老的牌子，他还有着长远的规划。对于王子来说，他购买四季酒店的股票并不是因为它现在处于牛市行情，所以赶紧来抢筹，等到涨到最高点时就马上抛售，从而获得短暂的回报。他看重的是长远的利益，一种源源不断、细水长流般带给他财富的投资。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种稳中求进，放长线钓大鱼的投资方式同样也很好地回报了他。在他的商海战略中，他一直秉承着这种经营理念，这给他带来了滚滚财富。

最终阿尔瓦利德以高出市价五成的价格，用1.2亿美元买走了四季酒店22%的股份。他的这一举动在商界又引起一片哗然，很多人不能理解，觉得这完全是阿尔瓦利德王子饭店情结在作怪，认为是王子一时的感情冲动。不过，只有夏普和阿尔瓦利德王子最清楚，他们是有着长远规划的。这样，一方面，王子的这一举动间接为四季酒店打了广告，使他和饭店的知名度大大提高了；另一方面，资金的扩大使饭店的实力大大增强，它有了进一步大力扩张的资本。这当然合乎王子有意将个人的饭店事业进一步向国际化推进的初衷。

王子的这一看似疯狂的举动，在短短3年后使他的个人身家有了一个非常大的突破。饭店的收益在他投资后便如脱缰野马般直线上升。截至1998年年初，王子投入的1.2亿美元变成了2.5亿美元；到2004年年底的时候，更是突破6亿美元大关，王子脸上的笑容绽放得更加灿烂。

在收购费尔蒙饭店，并成功投资四季酒店后，王子的步伐始终没有停下来，而是在不断的尝试中，寻求改革和突变。2006年他与比尔·盖茨和夏普联起手来将四季酒店收购，成功将其完全私有化。

2006年的11月6日，旗下拥有74家豪华酒店的四季酒店集团宣布，接到盖茨、沙特亲王阿尔瓦利德以及该公司创办人夏普37亿美元的联合开价，将把上市公司摘牌转为私人公司。一时之间，在纽交所上市的四季酒店公司股价当天就飙升近30%，达到了82.5美元，在多伦多股票交易所上市的股票价格则上涨21.67加元，至93.78加元。

很多从事饭店服务业的人们都认为，阿尔瓦利德王子将四季酒店亲手打造成国际一流饭店的梦想，将在这种强强联手中一步步完美呈现。



米老鼠不再哭泣

“All started with a mouse! ”一切都始于一只老鼠。

这是迪斯尼创始人华特·迪斯尼生前最喜欢说的一句话。没错，大家都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



知道，正是这个可爱的小米老鼠造就了庞大的迪斯尼王国。然而，就在1993年底，忙于自己新年规划的王子，却被米老鼠打扰了。

说来有些话长，1983年，一座美丽的乐园在日本东京呈现。几百万的游客和源源不断的财富，让远在加州的母公司激动万分。日本东京迪斯尼乐园的成功落成和后期效益的不断提升，让母公司执行总裁和合伙人有了再建一个欧洲迪斯尼乐园的想法。不过，他们知道，要想将美国文化的代表打入欧洲市场，还是有相当难度的，于是就迪斯尼乐园建在欧洲哪个国家的哪个城市比较合适的问题足足讨论了3个月。从气候适宜性、环境优美度等因素来考虑，总部的决策者们一开始是比较看好西班牙的。但法国政府得知这一计划后，认为迪斯尼乐园可降低本国居高不下的失业率，便盛情邀请，希望美国迪斯尼总部能优先考虑到法国巴黎开设子公司。

作为国际性的时尚大都市，巴黎的人们更注重消费和娱乐，并且法国政府承诺可以在建造地点增设一些车站，以方便游客的往返。在考虑到各方因素后，在巴黎建造迪斯尼的计划便很快进入筹备阶段，具体地点最后定在了法国巴黎东南方的瓦·德·马恩。1992年4月，这座造价70亿美元，包括7家饭店，可提供5000间客房的世界级乐园，在大家都寄予厚望的情况下顺利开张营业。不幸的是，这座由世界顶级设计师精心设计的顶级乐园，在开业初期迎来短暂关注之后，随后就遭遇了严重的危机。因为地处偏僻，加上当地经济不景气，乐园内部一片萧条，入不敷出的情况导致经营举步维艰。

有当地批评家评论说，迪斯尼乐园是美国从文化方面对欧洲文化的一种侵犯，是一种将本土文化强加给欧洲人的不齿行为，受到法国民众的排斥，出现亏损也是情理之中的事。在这种舆论氛围中，欧洲迪斯尼无法再为这个项目找到任何投资和急救人员，眼看着巴黎迪斯尼乐园在无人问津的情况下，就要濒临倒闭。

1993年年底，一次机缘巧合，王子结识了这个品牌，并开始研究它。王子招来自己最亲近的顾问西杰蓝，说出了自己对迪斯尼的看法和自己的投资意向，然后让他着手大量买进迪斯尼的股票。等时机成熟后，王子便与迪斯尼开始协商合作事项。对于王子来说，这又是一项前所未有的充满挑战的事业。通过16天的漫长而艰难的谈判，欧洲迪斯尼与迪斯尼母公司终于作出了让步，阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尔瓦利德以3.45亿美元成功取得欧洲迪斯尼主题乐园24%的股权。

签订协议后，王子一刻也没有歇息，以乐园内部资金吃紧为主要理由，希望银行方面能够放弃收取截至1997年为止的银行贷款利息。

与此同时，他努力说服美国迪斯尼方面放弃每年7000万美元的专利权费用，就算不完全放弃，也要到1999年后才能再收取。这一协商显得更加艰难，尤其在跟迪斯尼总裁艾斯纳通话的时候，不知道是不是他在有意回避王子，电话那端总是出现断线或称呼上的麻烦。不过，在王子的不懈努力下，这些问题最终还是得到了圆满的解决。

很多人都在等着看他的好戏，认为王子这一次就算不会一败涂地，也会元气大伤，因为大家都觉得巴黎迪斯尼已经走入死胡同，再怎么努力也是回天乏术。然而王子却不这么认为，他觉得之所以乐园不景气、人气不旺，不是经济原因，也不是地理位置不好，而是在风格和管理方式上有问题。比如，在美国中午吃饭时没有喝酒的习惯，所以巴黎迪斯尼乐园内也严格禁止游客喝酒。但这是在法国，追求浪漫、随意的法国人偏偏喜欢饭后喝上一杯，而这里的禁酒规定使他们只能忍受对酒水的渴望。所以在法国人看来，与其花时间外加路途劳顿来到迪斯尼游玩，还不如就近在小酒馆随意小酌几回。

另一方面，在建筑风格上，乐园内部设施都是巴伐利亚式建筑风格的，可法国人更喜欢的是城堡格局。如果能在风格上进行改造，外加在习惯上进行让步，那么问题就能迎刃而解了。至于乐园坐落在郊区，离市区比较远的问题，其实政府早就已经解决了，政府在大门旁已经设置了站牌和停车场，而且英法隧道即将开通，这将会吸引许多外地游客。

就是因为预见了它的前景可观，王子才决心放手去做的。他告诉他的助手西杰蓝说：“问题总是存在的，但只要细致考虑，就没有什么是不能解决的。”

经过王子持续不断的努力，迪斯尼总部总算在文化和习惯方面作出了让步，比如内部的建筑都换成了15世纪法国城堡的风格，并允许游客在中午喝酒，还适当增加了员工数量，尽量满足前来消费人员的各项要求等。在这些问题得到一一解决后，法国迪斯尼便开始了它焕然一新的营业。

这时候，就像当初力挽狂澜出面拯救花旗一样，王子在迪斯尼濒临危机的时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



候作出这一投资决定，一下子又成为媒体争相报道的另一段神话。他们纷纷发表文章说，那只刚刚诞生不久的米老鼠，在流离失所和伤心哭泣中，终于找到它的归宿，而它的茁壮成长还得感谢那个像《一千零一夜》中骑着白马的王子一样的人。而很多人此时都相信，魔法师般的他一定会创造另一个花旗神话。

的确，王子这3亿多白花花的银子没有让他失望，在他经手的第二年，乐园便开始扭亏为盈，而此后王子又加大在这一项目上的投资，进一步在面积上和项目丰富程度上进行了开发。到20世纪90年代末，这家曾经挣扎在破产边缘的乐园，收益不断增加，已经成为欧洲最大的观光旅游点，而王子也给它换了个更大气的名字——巴黎迪斯尼度假区。



中国银行这颗“问路石”

2007年4月的一个下午，香港六星级的四季酒店。

一对中东夫妇悠闲地坐在酒店大堂，随手翻阅报纸，男的还不时签署随行人员递上的文件。大帮私人保镖及香港特区政府保护要人组簇拥在他们周围。不远处，还有大批记者盯着他们的一举一动。

他就是沙特阿拉伯王子阿尔瓦利德。就在前不久，他刚刚被《阿拉伯商业杂志》评为“2007年最有权势阿拉伯人”，被《福布斯》评为2006年全球第13位最有钱的人。

此时的阿尔瓦利德王子，已紧紧盯住了他的下一个重点投资目标——中国。

王子认为，中国现已位居全球前五大经济体之列，希望能有更多机会与中国企业合作。

2006年5月底，阿尔瓦利德以20亿美元认购中国银行2.7%的股份，开始进入中国市场。当时在接受中国媒体采访时，王子表示：“我10分钟内打了4通电话即筹得20亿美元。这显示了什么？第一，中国得到沙特的喜欢；第二，沙特人很果断；第三，阿拉伯很富有。”

其后工商银行的海外招股中，他再掷20亿美元认购工商银行股票；在招商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

银行H股发行时，他也介入其中。据初步估算，阿尔瓦利德在香港股市的投资额超过50亿美元。

中国对他来说，是一个广阔的市场，这里有无限商机，是符合他长期投资的最佳选择。他说："我相信中国，中国银行是长线投资。"

阿尔瓦利德曾多次造访上海、台北、澳门、香港等多个城市，其着眼点是他很早就开始苦心经营的高级饭店业。2007年4月，王子又以5800万美元收购了昆山商贸酒店，改名为昆山瑞士大酒店，这是王子在中国酒店业落下的第一枚棋子。

据阿拉伯媒体当时的报道称，阿尔瓦利德控股的上市公司KHI曾宣布，未来3～5年，公司将在中国内地发展10～15家酒店网络，主要针对二、三线城市，同时计划于酒店周围发展写字楼、商场及住宅。"未来3～5年，公司亚洲战略布局将向中国内地酒店渗透。"KHI行政总裁如是说。

之前，阿尔瓦利德曾透过媒体公开表示，旗下的投资公司已预留10亿美元资金，在未来5年内投资于亚洲，并特别声明在中国的投资没有上限。阿尔瓦利德说，经济快速增长的中国市场，是他首选的投资对象，未来的很多时间他将与中国"共舞"。

"中国有13亿人口，这个非常重要。中国的经济增长刚起步，基数仍低，相信每年高达8%至11%的高增长可以持续，每个投资者均对中国感兴趣。

"我曾在中国国家主席胡锦涛出访中东时与他会面，也见过其他中国领导人。我跟中国领导人接触的经验让我觉得他们与欧美的领导人没有分别，他们同样的开明，令我强烈感到中国的经济动力。"阿尔瓦利德在接受中国媒体记者采访时，说明了现在偏爱中国的一些缘由。

看来，金融界的投资仅仅是他投资中国企业的一颗"问路石"，力图积极进军广袤神州大地的他，大有将其在美国缔造的花旗银行投资神话复制到中国企业之意。

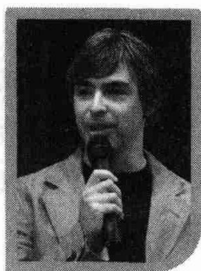
我们期待这个中东传奇王子，在有着古老东方文明的中国续写他的投资神话。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章

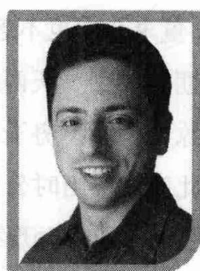
Google三驾马车：拉里·佩奇、谢尔盖·布林和埃里克·施密特

Google是网络上寻找答案的终极杀手，三驾马车是商业界合作团队的黄金搭档。



拉里·佩奇简介

出生日期：1968年3月26日
籍　　贯：美国
产　　业：Google公司
资产状况：187亿美元
2008福布斯财富排名：第32位



谢尔盖·布林简介

出生日期：1973年8月21日
籍　　贯：俄罗斯莫斯科
产　　业：Google公司
资产状况：186亿美元
2008福布斯财富排名：第33位



埃里克·施密特简介

出生日期：1955年
籍　　贯：美国
产　　业：Google公司
资产状况：66亿美元
2008福布斯财富排名：第142位

1998年9月7日，Google公司在加利福尼亚州的曼罗帕克成立，佩奇和布林在朋友租给的车库里办公，条件非常简陋。2001年，两位创始人聘请埃里克·施密特博士担任首席执行官，共同负责Google的日常运作。在随后的短短几年里，Google迅速发展成为目前规模最大的搜索引擎，并向雅虎、美国在线等其他目录索引和搜索引擎提供后台网页查询服务。目前，Google每天处理的搜索请求达2亿次，这一数字还在不断增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从车库公司到互联网弄潮儿

佩奇和布林堪称“黄金搭档”，两人是Google公司的联合总裁。拉里·佩奇是主管产品的总裁，谢尔盖·布林是主管技术研发的总裁。两位创始人都是计算机科班出身，决定了Google是一家典型的以技术为核心优势的公司。

两位创始人都非常注重技术，Google公司在搜索引擎技术上精益求精。Google的很多雇员别称“Google人”，都是极为专业的计算机工程师，他们喜欢挑战，欣赏技术英雄，因此都投入Google公司门下。两人最感自豪的就是，公司1/4的员工都是计算机博士，董事会中也不乏大投资商和技术天才。

Google创立之初，办公室是朋友苏珊·沃西基转租的车库，后来她也成为公司重要的一员。“我们公司起源于一所小房子而非创建于豪宅，这将留给人们非常美好的回忆。”沃西基以此为傲。当时公司除了佩奇和布林之外，只有一个雇员——克雷格·希尔维斯通——Google现在的技术总监。

这个办公室有不少便利之处，因为里面还有洗衣机、干衣机和热水大浴盆，还提供了一个停车空间，刚好可以为公司雇佣的第一位员工克雷格·希尔维斯通停车。那时候起，Google.com搜索量逐日递增，很快达到了每天10000次搜索，媒体也开始关注这颗迅速耀眼的新星。《今日美国》赞美了Google出色的搜索结果，《PC Magazine》也将Google列入1998年度最佳100网站之列。Google就这样走向了世界。

到了1999年2月，原有的办公室已经容不下迅速发展的Google，他们搬到了Palo Alto大学街的新办公室。员工人数也翻了一番，达到8个人。这时，Google处理的搜索已经猛增至每天50万次，Google成为最著名的Linux软件公司——红帽子的第一个商业客户。从这天起，Google与Linux、SUN软件公司一样，成为开放源代码软件的忠实用户和推动者。

1999年6月7日，在Google历史上是值得庆贺的一天，因为这一天，他们确切地得知，硅谷最有名的两家风险投资公司克莱那·巴金斯和美洲杉都同意向Google投资2500万美元。要知道，这是两家相互竞争的风险投资公司，此前它们还从来没有在同一家公司投资过。两家公司的两大人物——美洲杉的迈

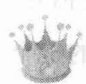
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



克尔·莫里慈和克莱那·巴金斯公司的约翰·杜尔就这样同时正式进驻，成为Google公司的董事。这两个人物都是互联网投资领域的泰斗级人物，亲手缔造诸如Sun、Intuit、Amazon和Yahoo等世界级的互联网大公司。

同年，佩奇和布林还拒绝了一个知名广告创意小组的500万美元的营销计划，他们相信口碑的效果。他们不想让横幅广告塞满自己的网站，而代之以斯巴达式的简洁首页。这两位年轻人在创业之初并没有凸显出任何将给互联网带来剧变的迹象，但后来的事实证明，两人的“固执己见”带来了一场意义深刻的互联网革命。

现在，Google的服务器每秒能处理3000多条搜索。无与伦比的快速搜索能力甚至使人产生一种与整个互联网距离非常接近的错觉——远在天涯，却仿佛就在这点击之间。



遇见施密特

没有最强的个人，只有最强的团队。几个志同道合的好友看好某个商业机会，然后自任掌门一起创办公司、共谋天下的现象，不管在互联网滚滚商潮中还是其他领域都十分常见。而像Google这样，当公司发展并未出现生死存亡的时候，却将掌门之位拱手让人的，并不多见。

凭借其出色的搜索引擎服务，Google声名鹊起。2000年，互联网泡沫经济破灭，纳斯达克科技股跌入谷底，一些曾经的互联网企业宠儿如今成了弃儿，佩奇与布林两人都陷入了深思：光有技术是不够的，尤其在互联网如此险象环生的发展环境下，现在的Google发展方向和技术优势都是世界领先的，但管理是薄弱环节。必须要找到一位技术高超的管理老手来掌舵Google，使其顺利航行，并不断扩展，才能让Google发展成为未来互联网领域新的航空母舰。虽然开始时两人协作得很默契，公司所有的员工也各司其职，但是，到了2001年，他们明显感到了Google面临的发展危机。从长远来看，Google需要一个更严格的管理体系、经验更丰富的职业经理人。

他们苦苦期盼的那个人就是闻名IT业界并极富传奇色彩，现任Google

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

CEO的埃里克·施密特。

一个人要成功，运气重要还是底气重要？这实在是一个难以回答的问题。但是，对于埃里克·施密特来说，这个问题可以变得非常简单，似乎运气和底气都成了他的好朋友。这一切，都是因为Google。

在IT业界，2005年已经49岁的施密特绝对是个举足轻重的人物，因经历丰富、眼光独到，被业界称为“老狐狸”。首先，他拥有普林斯顿大学电子电气工程师学士学位，同时有加州大学伯克利分校的计算机科学学士学位和博士学位，在教育、学术和理论上都是一流水准。其次，他入行起步的经历也十分精彩：毕业后，首先任职于美国齐格洛公司和贝尔实验室，前者是IT业内著名的Z80系列CPU的设计公司，后者是“电信业巨子”贝尔的研发基地，还在IT业的技术圣地——施乐PARC的计算机科学实验室担任过研究工作。

更为重要的是，在别人总是苦于难觅机会之门的时候，机遇却一次次地砸向埃里克·施密特。1983年，施密特加盟Sun，先后担任首席技术官和CEO。在他任职期内，施密特领导开发Sun独立编程技术平台，将Java从公司的一个研发者的失意作品，变成Sun有史以来最强大的市场武器。1997年，施密特受雇于Novell公司，任公司主席兼CEO，主管公司战略规划、管理和技术研发。施密特很快将Novell重新打造成一个赢利的公司，不少媒体称是他给予Novell第二次生命，但Novell的成功很大程度上还是借了互联网泡沫的光，随着泡沫破灭，Novell再度陷入巨额亏损的境地。2001年第一季度，Novell亏损1.42亿美元。施密特向投资者承诺，他会在2001年年底扭亏为盈。

而此时的佩奇和布林，早已看上了施密特的丰富经验，向他伸出了橄榄枝。佩奇对施密特的能力充满信心：“施密特先生对互联网的发展前景有着深厚的技术背景和广阔的视野，他正是我们需要的管理人才。”

在经营过了工作站、服务器等硬件（Sun）和网络操作系统等软件（Novell）后，Google这样一个互联网搜索引擎的后起之秀的席位摆在了施密特面前。是天堂还是地狱呢？在对Google进行深入了解后，他对Google的发展充满了期待。施密特来不及去兑现承诺了，他要把握新的机遇。

2001年3月，施密特应邀到了Google，担任董事长。4个月后，施密特开始出任Google CEO。原来任CEO的佩奇改任负责产品的总裁，原来任董事长的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



布林改任负责技术的总裁，Google就这样开始了一个新的征途。

施密特原封不动地保留了原有的管理结构，Google从此开始了它的“铿锵三人行”。Google的三名当家人，如同三驾马车，以令人羡慕的和谐推动着公司快速而稳步地前进：施密特掌管公司财务和经营战略，佩奇主攻研发，布林主要负责制定公司政策，是Google道德标准的掌舵人。

正如佩奇和布林最初决定成立Google公司一样，他们选择施密特同样被证明正确无误，正是后者带来的先进管理经验让公司业绩蒸蒸日上。

施密特一针见血地指出，Google目前最大的挑战不是技术，而是如何管理，以便让企业健康成长。“服务器过载，资源不足，客户要求更加苛刻，Google的问题是个管理的问题。”他说。

麻烦显然还不止是管理，如何平衡商业利益，也是一个巨大的挑战。施密特承认，维持技术和商业上的平衡确实很困难。2001年公司有约7000万美元入账（1/3收入来自授权使用费，其余来自广告），后来持续赢利，是互联网领域为数不多的奇迹。

在接受《PC World》采访时，施密特坦率地说，Google从其他同行身上吸取了两个教训：不要急于上市，集中精力于搜索业务。实际上，一些原来做搜索引擎的公司，后来却向门户网站发展，这其中也包括了雅虎。正是这些企业的失误成就了Google。“一些网络搜索公司几乎忘记了自己的本行，总是试图在同一时间做很多事情。”

施密特解决了Google在保持主页简明朴素的同时增加广告收入的难题。这就是该公司目前仍在使用的AdWords文字广告——在搜索结果右边附加相关广告。广告客户可自行设定关键词，比如“显示器”，当用户搜索这些关键词时，广告才会自动出现。点击了收钱，不点击不收钱。这种广告使Google在广告衰退期仍保持了广告收入的增长。

如今，施密特帮助Google从一个比较单纯的消费型搜索引擎，转变成一个为企业提供各种搜索服务的供应商和互联网上最大的广告平台之一。也就是说，是施密特挖掘出了Google的商业潜能，使其财源滚滚。有人这样说过，如果说Google是上帝，那么施密特就是那个打造上帝的人。施密特成就了他的企业，同时也成就了自己。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



成为最好的捕鼠器

一个平常得不能再平常的工作日。

Google的工程师克里什纳·巴拉特在对搜索排行的词汇进行汇总。很奇怪的是，他们发现前一天搜索排行的榜首居然是一个相当冷僻的词条——“卡罗尔·布雷迪的娘家”。《布雷迪家庭》是美国20世纪70年代的情景喜剧，在此之前几乎名不见经传，人们怎么会突然对这一喜剧兴趣猛增呢?

后来，克里什纳·巴拉特终于找到了原因。

原来是头一天晚上，在美国电视有奖竞猜节目《谁想成为百万富翁》中，最后一道决定百万美元归属的关键问题是：“卡罗尔·布雷迪的娘家姓什么？”节目主持人刚刚提出这个问题不足数秒，就有数以千计的人登录Google来搜索答案。

有意思的是，这个条目的查询特征图依据时间推移相继出现了两个邻近高峰，很显然这是美国东西两岸的搜索统计；而相隔较远的地方出现了第三个比较小的峰值，是夏威夷的搜索统计。

你想知道问题的答案吗?那么请点击你手中的鼠标吧，每个人与任何问题的答案之间的距离变得只有点击一下鼠标那么远。

Google通过这件事情告诉人们，现在人们的生活对Google是多么依赖。在今天的美国，Google已经成为一个种生活习惯、一种文化现象：生活中的打赌，邻里的小矛盾，模糊的记忆，弹指间的灵感。美国总统小布什生于何时何地?姚明在哪一年登陆MBA并打第一场球?2008北京奥运会开幕式什么时候在电视上首播?

只要打开Google页面，敲入几个键，一张清晰、方便以供查询的网站清单就出来了，你可以一一点选去找你想要的答案。1995年的时候，有谁知道网络将在我们的生活中和工作中变得那么重要?

对许多人来说，正因为Google的存在，网络才变得十分实用和强大。我们可以不去看网易的新闻，可以不用MSN，也可以不安装QQ，但我们无法不用Google这样的强大工具去寻找我们想要的东西。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Google作为目前互联网上功能最强大的免费搜索引擎，其索引目录中储存了80多亿个网页及网页快照、10多亿张图片，用户可以使用100多种语言文字进行搜索。现在，Google平均每天接受的搜索次数为1.5亿人次，全球大约80%的搜索目标是通过Google来完成的。

由于远比以前的任何搜索引擎好用得多，事实上Google改变了许多人使用网络的方式。几乎一夜之间，它让网络变得实用许多，尤其是对“非专家”使用者而言，其中许多人把Google当做进入互联网世界的前门。微软公司CEO鲍尔默不得不承认：“Google证明了一个事实：更好的捕鼠器果然重要。”

1998年诞生的Google，当然不是第一个搜索引擎。当时的其他搜索引擎，能够扫描或者“抓取”网络的一大部分信息、建立索引，然后找出符合特定字词的网页。

市场上已经有Alta Vista、网景（Netscape），以及美国在线（AOL）的“网络爬虫”（Web Crawler），更别提Lycos、雅虎（Yahoo！）和其他许多网站提供的搜索服务。可惜它们的搜索功能都是雷同的。它们在呈现搜索结果网页时，有时多达数十万条的条目，叫人从何看起？Google相信自己能够提供不同于它们的搜索。

Google从一开始，追求的就是一个完美的搜索引擎。佩奇和布林认为，所谓完美的搜索引擎，就是能跟你进行智能对话，能够丝毫不差地了解你的意思，同时丝毫不差地提供给你想要的东西。

这两位年轻人的成就，在于拒绝接受技术方面的限制，埋头持续努力创新，发展出佩奇位阶（Page Rank，也翻译为网页级别）技术。该运算法则是Google成功的核心，使其区别于以前所有的搜索引擎并赋予其从浩渺网络中为用户找出最有用网页的神奇能力。它决定哪些网页可能有你最想要的信息，并在搜索结果网页上根据相关性高低整理排序，从而改变了网络搜索的方式。

比如，你想搜索“北京奥运”，Google会搜索出所有涉及“北京奥运”的网站，然后将其中出现频率最高的网页列于首位。所以，Google的每一个搜索结果都是“纯技术选择”，是计算机程序按照点击率规则自动排列出来的。正是由于它的真实性和权威性，人们现在已经习惯于通过一家公司、一种商品在Google上的位置和查询结果数量来判断其知名度和重要性，这就是所谓的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“Google指数”。有人评论说：“由于Google的举足轻重，它能决定网上营销企业的成败。地段的选择历来是零售商的头等大事。而对于网上零售商而言，角逐Google排名无异于争夺黄金地段。”

佩奇和布林早期还有一项叫“anchortext（锚文本，作为页面价值评估参数）”的重要发明。锚文本一般以蓝色字体显示并以下划线标示，构成网页之间的链接文字。两位创始人均认为锚文本对链接页面提供了极为精练的内容描述。此外，当用户使用人名或公司名称搜索时，锚文本的使用还可有效确保最佳网站能够出现在搜索结果的顶部。

另外，佩奇位阶一直被不断修改，避免人们将此套系统用作他途。现在，网页在Google搜索结果的排名逐渐被人们所重视，尤其对于依靠搜索引擎吸引潜在客户的商家来说更加重要。于是，SEO（搜索引擎优化）技术应运而生，它可以提高网页在Google及其他搜索引擎上的排名。Google原始的运算法则被按照一种简单直接的模式操作，通过建立网页“链接工场”增加目标网页的导入链接数量，从而夸大该网页的重要性。比如，搜索优化公司可以拥有许多网站，在这些网站上链接某一个网站等。于是，Google对佩奇位阶做了修改，最初的排名原则已经逐渐被复杂化，目前已经能够识别并把那些作弊网页记录下来。

Google发展出来的这套演算式，让其竞争对手难以望其项背，在搜索技术领域构成很高的“进入壁垒”。Google专有的佩奇位阶，以客观的方式衡量网页的相关性和重要性时，必须运用公式中的5亿多个变量和20亿个词汇。

在这个演算过程中，没有人为的介入或者操纵。Google表示，它的使命是“世界所有信息的有效组织者”，佩奇位阶为Google立下了汗马功劳。



任何人都可以是它的客户

Google目前的赢利方式主要有两种：一是向其他公司提供搜索技术服务，二是提供在Google或网络的其他网站上刊登广告的服务。Google之所以能获得技术的持久创新力，是因为Google公司所从事的主营业务——网络广告，正在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



以一日千里的速度扩展，同样也让Google在证券市场上得到了投资人的高度青睐。让所有的客户登得起广告，Google虽然没有这样去标榜自己，但事实是它做到了。

然而，你并不是什么时候都能在Google上看到你不想看到的烦人广告，这是因为，除非广告与所显示的搜索结果页内容相关，否则，Google不允许在搜索结果页上展示任何广告。

也就是说，只有进行相关的搜索时才会在搜索结果的上方或右侧显示赞助商链接。Google坚信，仅当广告与用户要查找的内容相关时，才会提供有用的信息。

Google亦证明了朴实无华的广告能够切实有效。Google不接受弹出式广告，因为这会干扰用户查看所请求的内容。Google发现，文字广告（AdWords）的内容在与其读者相关时，所带来的点击率要比随机显示的广告高得多。Google的优化小组与广告客户合作，以提高广告系列在有效期内的点击率。

因为点击率越高，表明广告与用户感兴趣的内容的相关性越高。任何广告客户，无论其规模大小，都可以利用这一针对性极强的媒介，既可以通过Google的自助式广告服务计划在数分钟内在线投放广告，也可以在Google广告服务代表的帮助下发布广告。

在Google上刊登的广告总是明确地标记为赞助商链接，不损害搜索结果的完整性是Google的核心价值观。Google没有操纵排名位置来将他们的合作伙伴放在搜索结果中排名较高的位置。没有人能够购买更高的Page Rank（网页评级）。Google从长远利益出发的行为让它得到了更多用户的信赖。

成千上万的广告客户使用Google的Google AdWords计划来推广他们的产品。Google所吸引的广告客户，不仅有资金雄厚、实力超群的跨国性大企业，更主要的则是那些没有足够资金投放传统媒体广告的中小企业，其中还包括那些现在流行的可以独自在家办公的SOHO一族。这种情况给传统广告业带来了冲击，大大改变了广告的历史进程。Google确信，网络广告的市场将是庞大的，大到任何人都可以通过发布广告来推销自己的商品。展望未来，网络广告的发展空间和市场前景可能会远远超出一些专业人士的预期。

硅谷IT观察家、《连线》杂志编辑克里斯·安德森发表了一篇题为《长尾巴》的文章，指出，应当以一种全新的方式来看待娱乐业经济学。安德森认

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为，如果以极低的成本供应所有的商品，而且使消费者能够轻松地寻找到这些商品，那么，无论你相信与否，消费者对这些商品的需求都会相应变得无限大。克里斯·安德森说："随着网络零售、电子商务的日益普及，我们正在进入一个物质产品极大丰富的社会。"同时他认为，互联网正在让物质社会中的稀缺现象逐渐减少。

克里斯·安德森的观点正确与否暂且不论，但至少就目前Google所定义的崭新的广告市场而言，其观点已被证明是正确的。时至今日，Google对于通用汽车在电视广告中投入的巨额费用没有表现出兴趣，但对通用汽车的一名用户在其家里开展商业活动表现了浓厚的兴趣。因为Google文本网络广告的出现，让这名通用汽车的用户也能以自己可以承受的价格在互联网上投放自己的广告。

对公关费用有限的小客户而言，这种颠覆式的广告形式无疑就像新开辟的天堂。任何一家企业都是从小到大不断发展起来的，Google的广告计划对他们来说，能以低成本投入，却能得到好的广告效果，不失为以小搏大的一个利器。

因此，Google正在致力发展的网络广告事业，其广告客户的类型以及数量将会远远超过传统媒体。可以预料，许多或者更多的传统媒体广告公司也会清楚地意识到这一变化，希望通过扩展新型业务来增加广告客户的数量，从而增加营业额。因此，对Google来说，其竞争对手不仅包括诸如微软、雅虎、eBay等早已涉足网络经济的巨头，而且还必将包括那些新兴崛起的网络公司。

在发展迅猛的网络广告市场中，当前的Google无疑抢占了一个十分有利的位置。Google 2007年在美国的广告收入为大约87亿美元，比2006年增长了44%，占整个美国广告市场份额的5.7%。Google所创造出的商业模式被证明具有独特性，或许一切只是刚刚起了个头，在不久的将来，Google才能成为网络广告产业当之无愧的霸主。可以肯定的是，后来居上的网络广告领军人物Google或是其他的网络广告公司，一定会赶超早期的网络广告霸主eBay和传统的媒体广告，成为新的霸主。

资本市场还会有多少钱继续投入低成本的网络广告市场？这是难以预料的。因为Google迅速崛起的神话表明，网络广告市场的潜力实在是令人难以想象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





房东的创意造就无数百万富翁

苏珊·沃西基是Google早期创业时租用车库的房东，而正是这个房东的一个创意，造就了互联网上无数个百万富翁。

沃西基是加入Google的第18位员工。加入Google后，她还把自己的小妹妹安妮介绍给了布林。2007年5月，布林与安妮在巴哈巴群岛举行了婚礼。沃西基不仅仅是Google创始人之一的布林的婚姻介绍人和亲人那么简单，更为重要的是，沃西基加入Google后，为扩大公司网络广告业务规模立下了汗马功劳。

沃西基加入Google后，她早期的工作范围包括修改由布林设计的Google图标，以及调整Google主页的整体效果等。正是沃西基提议，可在假日或其他节日期间把Google图标修改成漫画性质的图案。她设计的第一个漫画图案是，一位外星人在Google着陆。随后，沃西基担任Google市场营销主管。在此期间，她向佩奇和布林提出建议，可在各大网站投放Google搜索引擎，具体做法是，商业网站需取得Google授权，大学等教育机构则免费使用。

2003年，沃西基提出了AdSense网络广告方案。AdSense可视为Google既有网络广告产品AdWords的延伸方案。AdWords的核心内容是，Google在搜索结果页面附近投放广告，广告商按点击量付费。而AdSense的思路是，把AdWords方案向博客及其他所有商业网站延伸，然后再与这些网站共享网络广告收入。如此一来，各网站投放的广告更有针对性，点击率也就会相应增长。

Google的AdSense广告技术源自WordNet和Simpli等项目，并是在Applied Semantics技术的基础上发展起来的。

WordNet是由普林斯顿大学认识科学实验室在心理学教授乔治·米勒的指导下建立和维护的。开发工作从1985年开始，从此以后，该项目接受了超过300万家基金的资助（主要来源于对机器翻译有兴趣的政府机构），米勒花费后半生来建立、扩展这一数据库。他还基于WordNet开发了许多商业应用软件，例如和布朗大学的许多教授和研究生，开发了早期网络搜索和交易工具Simpli。

Oingo是由Gilad Elbaz和Adam Weissman创立的一家总部设在圣莫尼卡的小型搜索引擎公司，成立于1998年。Oingo公司的技术是在WordNet的技

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

术上发展起来的。2001年，Oingo将其名字改为Applied Semantics。2003年4月，Google以1.02亿美元收购了这家公司。

AdSense广告推出市场后不久，沃西基的这个创意就取得了巨大的成功。

虽然我们无法准确查询到Google的AdSense和AdWords这两项广告业务的具体营收情况，但可以确信的是，该公司的绝大多数收入实际上都来源于这两项业务。而那些与Google合作的网站便也因此而腰包鼓鼓。AdSense资讯博客Jen Sense负责人詹尼弗·斯莱格说："不少网站由AdSense而发家，甚至出现了大量AdSense百万富翁。"

许多公司在他们的网站上显示Google引线搭桥的广告，在发展的同时获得了额外的收入，有时这些收入还成为他们羽翼未丰时获得生存和发展的资金支持，而不必求助于风险投资。纽约搜索引擎营销企业Reprise Media的董事合作伙伴乔舒亚·斯蒂尔曼说："Google简直就像是网站的救世主。"

从技术上讲，AdSense无疑是互联网上最为复杂和智能的广告系统，而我们也确实很难找到在广告相关性上能够和AdSense相媲美的广告联盟。包括在中国市场，我们熟悉的、和AdSense进行竞争的广告联盟，如百度主题推广、阿里妈妈等。

由于沃西基的卓越贡献，她曾获得Google最高员工荣誉奖Google Founders' Award。目前她的工作职责是，把Google网络广告向电台、电视及印刷媒体等领域延伸。为此，Google已推出一些测试服务。但一些分析人士认为，传统媒体受众较为被动，Google这项市场策略未必能取得成功。沃西基承认，与网络广告相比，电视和电台广告具有不可测量性。但她表示，Google电台广告业务仍处于初级阶段，主要是向网民提供更为便捷的购物方式。

正是这样一位富有创意和生意头脑的房东，正努力把Google的商业触角延伸到各个角落。



上演荷兰式拍卖

2004年年初，Google宣布将采用荷兰拍卖方式发行IPO（IPO全称Initial

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



Public Offerings，指某公司首次向社会公众公开招股的发行方式。有限责任公司IPO后会成为股份有限公司），此举震惊了华尔街的各界人士。

拉里·佩奇与谢尔盖·布林行事一贯颇有自己的主见，这次在首次募股融资这件重大事件上也不例外。

"也许成功总是充满矛盾的，Google的成功源于它的简约风格，而它的IPO却是如此的不简单。"Oceanus Value Fund联合经理、电子书《Investing in IPOs》的作者Tom Taulli对Google特立独行的做事风格极为关注。

同年8月，Google选择摩根斯坦利和瑞士信贷第一波士顿为主要承销商，同时选择了荷兰式的拍卖方式向公众发售股票。在荷兰式拍卖方式中，投资者需要在同Google IPO相关的银行开设账户，同时提交购买订单，订单上需要标明以何种价格购买多少股股票。随后，Google根据拍卖的情况确定一个"清算价"，出价等于或高于这一价格的投资者都有机会购买该公司股票。而在传统的IPO方式下，IPO价格是由银行机构根据用户需求自行确定的。

在Google之前，上一家同样采用荷兰式拍卖方式发行IPO的美国公司叫做New River Pharmaceuticals（NRPH），其运作也相当不错，自从2004年8月份上市以来其股价几乎翻了一番。在此之前，还有一批中小型的公司如Peet' s Coffee（PEET），Salon（SALN）、Overstock.com（OSTK）等，它们也是采用这种方式拍卖上市的。

许多公司选择了投标建档，选择了通过填写投资银行承销商以保证IPO股票购买者权益的传统的股票分配表格的方式。赞成拍卖上市的人士认为拍卖的好处在于，由于对其感兴趣的投资者都可以参与竞价，因此上市公司能够得到符合实际的股价评价。

当然，这种方式也遭到许多人的反对，他们认为这种方式使得投资银行得以通过压低股票价格帮助持有前IPO股票的客户（当然也是银行的主要客户）在上市交易的第一天股票上涨之际取得超额收益。公司虽然上市了，但是付出的代价却是股票以低于市值的价格被IPO前投资者购买，这显然有些不公平。

开始的时候，市场人士担心由于人们过分关注Google上市，再加上Google家喻户晓的知名度可能会导致估价过高。Google也向潜在股东们发出谨慎操作的警告。Google在IPO说明书中警告，还可能会发生"赢家诅咒"，即成功竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

标者可能会遭遇投资出现大幅下跌的可能。

通过独特的拍卖方式，Google的股票走势强劲，专家们的担心、包括Google自己发出的投资风险警告都成为多余，事实并非如此。为了吸引更多机构的关注，Google还曾经宣布股票发行价有可能会低于“清算价”。Google公司在首次公开招股时曾明确向全世界表明，公司股价应当在每股108～135美元之间。当然，这一价格也仅仅只是Google在2004年夏天上市之初自己提出的发行价格。2004年8月19日，最终成功竞标者以85美元每股获得Google股票，上市交易的当天该公司股价就上涨了18%。在接下来的3个月中，股票升至201美元，这一狂飙速度令人始料未及。

幸运的是那些毫不犹豫、早早就竞拍下Google股票的投资者，他们则趁机大赚了一笔。如此轻松快速的得到收益不禁令人回想起网络繁荣时期的情形。这种状况也使得另一部分对IPO袖手旁观的市场观察人士开始重新审视对拍卖上市的先前观念。

Google发行IPO之际，Taulli曾建议投资者静观拍卖的形势，然后当股票在纳斯达克交易市场上开始交易时买进股票。但是，Google股票并没有如他所预想的那样在第一天交易出现下跌，反而成功地上涨15美元。因此他感慨说：“理论上，荷兰式拍卖应该能够有效地得出价格水平，也应该在IPO之后没落下去。但是事情的发展完全相反。”

尽管Google股价到2005年已经增长了一倍，但仍有很多分析人士在探讨Google采用的荷兰式拍卖IPO方式是否取得了成功，Google是否完全没有考虑“清算价格”而将股票发行价定得过低；Google的IPO是否还是让大投资者占尽优势。关于这些问题，Google似乎早已了然于胸，未作任何评论。

这种方式似乎为Google所特意订制，在互联网领域Google引领了在线搜索商务运作，但是，之后从其他公司的反响来看，Google别具一格的IPO运作方式却没有吸引其他公司采用相同的荷兰式拍卖上市。

看来，只有如此与众不同的Google，才能成功上演如此与众不同的荷兰式拍卖。不管如何，Google令人胆战心惊的上市剧幕，也给后来者们以别样的启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





李开复：追随我心中的声音

“Hi Eric，我通过媒体看到你在中国将有很大计划，要真有，我们可以聊聊，因为我非常希望回到中国工作。”2005年5月初，微软亚洲研究院院长李开复拨通了Google公司CEO埃里克·施密特（Eric Schmidt）的电话。电话那头的施密特已经听出了李开复的弦外之音，他也以同样的方式回答：“我们有很大的计划，尤其你有兴趣，我们就有更大的计划了。”

两个月后，Google通过其官方网站宣布，聘请李开复担任Google全球副总裁、中国总裁，领导建立Google中国工程研究院。

李开复1961年生于中国台湾，曾就读于卡内基梅隆大学，获计算机学博士学位，后担任副教授；在苹果公司工作了6年，主管该公司的多媒体部门；曾担任SGI公司的多媒体软件子公司——Cosmo Software的总裁；1998年7月加盟微软公司，并于11月出任微软中国研究院（现微软亚洲研究院）院长，2000年升任公司副总裁，调回总部负责自然界面部。因为对青年人尤其是中国青年学子的爱护与提携，李开复被IT业内人士称为“精神教父”。

2005年7月，李开复作出了自己人生中最大的决定之一，离开微软而加入Google，担任Google中国区总裁，负责Google在中国的产品研发工作。这个决定震惊了整个IT界，微软不惜付诸法律把李开复和Google都告上了法庭。李开复为什么会作出这样一个决定，Google究竟有什么地方吸引他呢?

“虽然被调往美国，我很多心思还是在中国的，因为这是我的故土。”李开复说加盟Google的根本原因是思念故土，思念中国的青年。“这些年，我写过4封信、很多文章，办了一个网站，里面有一个论坛，过段时间还要出一本书，这些都是为了中国的青年。”

为了达到回国接近中国青年的目的，李开复早就酝酿着回到中国的计划，“我已经打定了主意，要在这两年回国”。因此李开复很早就开始关注有没有适合他回国的工作职位。“如果为了回国而找一个枯燥的职位也不是我的本意”，这个职位必须“首先要能回到中国，其次必须要符合自己追求激情的信念”。这个信念同时也是李开复向青年灌输的价值观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“我加盟Google并不是因为猎头公司，因为我和Eric认识了那么多年，如果这样还要聘请猎头，等于白白把钱送给别人。”李开复否认了有关猎头的说法。起初市场传闻是猎头公司在其中运作，并传出1.3亿的猎头费用，等等。李开复称加盟Google最初他是通过E－mail联系的。

李开复E－mail的对象就是Google现任CEO施密特，实际上李开复和施密特是多年的朋友。李开复在苹果任副总裁时曾与Sun公司合作开发一个基于Java的多媒体技术，要挑战微软，当时与李开复搭档的Sun公司负责人就是施密特。数轮邮件之后，李开复和施密特开始了电话交谈，通过电话交谈，李开复熟知了Google的业务类型和发展方向。施密特的耐心答复消除了李开复的担心，双方约定了面试的时间。

Google对他的面试主要是让他见见Google的人和了解Google的文化，面试地点定地了公司旁边的一个高尔夫球场。那一天李开复见到了包括创始人在内的Google所有高层人士。通过这次深层接触，李开复认识到了Google的企业文化。“首先，Google公司从硬件到软件都是自己做的，这非常符合一个计算机科学家喜欢从硬件到软件都自己做的习惯。其次是Google的气氛非常平等，我曾经问过一个300多人的项目组有几个领导，结果得到的答复是只有一个。这简直就是一个真正的研究院，谁有好的项目就投票加入，做着做着就出现了新的项目。如果说IBM、微软这种公司类似工厂，Google更加类似大学，想法和做法都很自由，没有太多的束缚。”

面试以后，李开复开始调查Google是不是如Google高层向他描述的那样。在此期间，李开复选择了休假。在休假后，李开复已经打定了主意。李开复认为Google更合理、更优秀的文化氛围促使他迅速作出抉择，很显然，李开复对这样的环境太向往了，也正是这种充满激情的研究环境促使李开复最终放弃了微软。到6月底，在考虑完搬家等私人问题后，李开复正式加盟Google。

“Ineed to follow my heart.”李开复力排众议，最终听从了他心中的声音。“Google是一个让我震撼的公司。”对于Google来说，李开复的加入也许并不能给Google带来实质性的改变，但是如果把这次事件看成是微软与Google的一次人才争夺战的话，无疑Google赢了，并且，它有力地在世人面前宣扬了它的企业文化和企业魅力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章 最年轻的亿万富翁：迈克尔·戴尔

"摒弃存货、倾听顾客需求、坚持直销"这三大黄金法则，让他成为《财富》500强企业总裁中最年轻的一位。



迈克尔·戴尔简介

出生日期：1965年2月23日

籍　　贯：美国

产　　业：戴尔公司

资产状况：164亿美元

2008福布斯财富排名：第40位

1983年，18岁的得克萨斯大学新生迈克尔·戴尔开着新买的白色宝马车去学校报到，在车的后座上摆着三部个人电脑。1984年，19岁的戴尔决定退学，并创建了自己的戴尔电脑公司。1987年10月，23岁的戴尔依靠他过人的胆识和敏锐的嗅觉，在股市暴跌的情况下大量买进高盛的股票，第二年他便获利1800万美元。今天，戴尔公司的年营业额超过190亿美元，每天通过网络售出价值逾1200万美元的电脑系统。戴尔的业务仍在不断扩展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



迈出第一步

1973年，迈克尔·戴尔已经8岁了，无忧无虑的童年生活让他过得非常惬意，同时也有太多的好奇和幻想让他非常疑惑。他迫切地想去了解其中的奥秘，愿意亲自去尝试。也许在成年人看来，他的某些"壮举"显得有些幼稚，甚至可笑。

有一次，他偶然在报纸上看到这样一则广告：经过某种特殊的考试，可以缩短读书的时间，减轻小学生的痛苦，在读小学时就可以拿到高中毕业文凭。这个消息太有诱惑力了，年幼的戴尔读完之后马上兴奋地拿起电话，申请这项考试，他满怀期待地想尽快解决自己的文凭问题，直接进入大学，快速进入人生的另一个阶段。结果戴尔被欺骗了，他这种一步登天的想法很快就成为伙伴们的笑料。不过，戴尔这种想直接达到目的、快速实现梦想的思维方式，却对他日后的商业理念起了重要的作用。

4年之后，戴尔12岁了，他的一位关系特别好的朋友成为促使他小时候的财富梦想萌芽的人。戴尔经常去这位朋友家玩，小伙伴的父亲对集邮非常痴迷，受其影响，两个小孩子都迷上了集邮。为了积蓄更多钱来买邮票，戴尔还利用业余时间去离家不远的中国餐厅洗碗，尽管又脏又累，但能挣得小笔收入。在日常生活中，他也会花很多时间去关注与邮票相关的信息，而且这一习惯逐渐成为他生活的一部分。

在收集邮票的过程中，戴尔的商业天分得到了充分的展现。他很快就注意到邮票价格正在迅速上涨，注意到了邮票中蕴藏的无限商机，这些都是从身为股票经纪人的妈妈那里耳濡目染的。他跃跃欲试，有些迫不及待了。

说到迈克尔·戴尔的商业天赋，不能不提到他的生长环境。他出生在一个有着较浓商业气氛的家庭，父亲是一位牙医，母亲是一位股票经纪人，母亲对他的影响更大。20世纪70年代，在戴尔家的餐桌上，总是围绕着经济变化不断更新谈论的主题：国家宏观经济形势的变化情况、联邦储备局总裁的决定对经济和通货膨胀率的影响、石油危机、货币贬值、应该投资哪些公司、该买或该卖哪些股票。这些听起来像大学教授在课堂上教授的内容，戴尔从小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



就耳濡目染。

那时，戴尔所处的美国休斯敦市正处于繁荣期，经济出现了大幅度增长，收藏品市场也表现得异常活跃。中国有句古话是“乱世的黄金，盛世的古董”，邮票在繁荣的经济环境下也会有惊人的价值。当然，身处美国的戴尔在小时候没有听过这句话，但是他敏锐的嗅觉依然察觉到邮票价值正在不断地攀升的事实。这个生长在被经济话题和商业投资气息包围的家庭里的孩子，理所当然地能感知到这个机会。此时，他勇于尝试的性格发挥了作用，他决定通过行动来证明自己的准确判断。

收集邮票，就要从很多散户手中寻找机会。但对于这样一个年幼的孩子，谁会相信他有足够的钱来达成这项交易，而如果卖得太便宜，又成了做赔本生意。况且，当时散户太多，难以逐个寻找并确保成交。戴尔回忆起，他曾经和朋友在拍卖会上高价买入一些邮票。依靠直觉，他判断出拍卖人肯定能从中赚得一笔不错的费用。于是，一个模糊的念头在他头脑中逐渐明晰起来：与其花钱去收购邮票，还不如自己弄个拍卖会，这样不仅省事，而且省钱。既可以赚取可观的拍卖佣金，还能了解更多的集邮知识，何乐而不为呢?

于是，戴尔开始了他人生第一次在生意上的冒险。因为从拍卖会上买邮票比较贵，为了省钱，他就从身边的人那里寻找机会，比如亲戚、朋友、老师、邻居等，让他们把邮票委托给自己。接着，他开始在专业刊物《林氏邮票杂志》上刊登“戴尔集邮社”的广告，并且亲自制作出12页精美的邮票目录，寄给一些有交易意向的客户。

几天之后，戴尔的广告为他带来了好几份订单，兴奋的他变得更加自信起来。他开始向更多的朋友收集他们手中的零散邮票，并且不断地更新广告上的内容，在目录方面也增加了一些新的精美邮票。通过近三个月的努力，令所有人意外的事情发生了：戴尔净赚了2000美元。这个数字，在当时可是普通家庭半年的收入，人们从此对戴尔刮目相看。

这是迈克尔·戴尔第一次感受到财富带来的惊喜收获，通过省去中间人，他得到了更多的好处。他同时还意识到，如果有了一个新的创意，就马上行动，坚决执行。少年时就尝到了直接销售的甜头，这使迈克尔·戴尔在以后的创业过程中始终坚信这一模式，并且把它发挥得淋漓尽致。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



16岁创建直销模式

如果说迈克尔·戴尔12岁买卖邮票的经商初体验，只是让他感受了“直接接触”的一些甜头，那么真正对直销这种销售模式较为深入地了解和系统地应用，应该是在他16岁那年。

那年夏天，戴尔找到了一份工作，负责争取《休斯敦邮报》的订户。报社交给业务人员一份名单，上面写着用户信息，让他们按照信息向顾客打电话推销报纸。这种随机抽样的新方式让戴尔感到非常吃惊，他从来没有想过可以这样来寻找新的交易机会。

再难的工作到戴尔面前，也许都会变得不再困难，因为他有一样法宝：勤奋努力。刚开始时，他的表现还可以。不过，离他想要达到的目标似乎还比较遥远。在工作中，他通过与客户的不断接触，戴尔从他们的谈话与回馈中发现了新的机会。他逐渐明白，基本上愿意订阅邮报的有两种人：一种是刚结过婚的人，另一种则是刚搬进新房子的人。发现新大陆的戴尔马上又开始思考新的问题：“如何才能找到那些刚办好房屋贷款，或刚结过婚的人呢？”

这个头疼的问题让他烦恼了很久。通过一段时间的明察暗访之后，戴尔终于理清了一些头绪：“那些要结婚的情侣们，都必须到地方法院申请结婚证书，然后还得提供地址，以便法院把结婚证寄到他们手里。”在休斯敦所在的得克萨斯州，这项资料是公开的，因此他就劝说几个高中的好朋友一起前往休斯敦地区16个县市的地方法院了解情况，搜集新婚或即将结婚者的姓名和家庭地址。通过三番五次的咨询，幸运的年轻人们终于找到了这些人的资料，一筹莫展的戴尔开始活跃，为后面的战斗摩拳擦掌了。

除了结婚者的信息，戴尔还发现了一个新情况：有些房地产公司会整理出贷款申请者的名单，按照贷款额度对这份名单进行次序排列，因此，要找到那些贷款额度较高的人变得不再困难。因为贷款额度高的人消费能力相应也比较强，戴尔将他们定位为高潜力顾客群，认为他们阅读邮报的可能性应该比较大。将目标锁定之后，戴尔就根据房地产公司提供的信息，给他们每人寄了一封信。除了姓名不同，内容基本一致，都是需要订阅的报纸的资料。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有了这两方面的开拓渠道，戴尔在暑假赚取收入显得不再艰难。随后的结果不言自明，他的确收获了比8岁时更多的财富。暑期结束回归校园后，教历史和经济学的老师布置了一道作业，要求学生整理自己的报税资料。戴尔依报纸的销售量，算出那一年的收入是18000美元。刚开始老师误以为是这小子粗心弄错了小数点的位置，没太在意，还好心地给他“纠正”过来。没想到戴尔却很固执，非要改回去，并且将这笔收入的来龙去脉讲得非常清楚。听完戴尔的讲解，老师目瞪口呆，她想不到自己的学生，一个上中学的孩子一个假期所得，比自己整年的付出获取的收入还高出许多！

然而，戴尔却丝毫也高兴不起来，他显然还对暑假的赚钱经历念念不忘。在这段富有挑战和充满乐趣的日子里，他不仅获得了不错的收入，而且找到了致富的门路。只是这一切太短暂，他必须重新返回校园。意犹未尽的戴尔显然很不甘心，于是他利用课余时间继续开展他的业务，尽管学业受到影响，可是他的订户数量不断攀升。

这次订报业务的实践，不仅让戴尔积蓄了到计算机行业中淘金的资本，也启发了他创造出“比顾客更了解顾客”的直销模式。依照这种模式，他的销售效率得到了大幅度的提高，逐渐增加了在计算机市场的占有份额，造就新的创富神话。当然，这是后话。



邂逅个人电脑

以戴尔的名字命名的戴尔电脑公司似乎让读者更感兴趣。为什么叫戴尔？个人电脑是怎么发明的呢？他是怎样步入IT领域的？

其实财富的诞生往往都是偶然的。用戴尔自己的话来说，他接触个人电脑只是一次“邂逅”，并不像人们猜测的那么传神、那么不着边际。

事情还得追溯到戴尔小的时候。进入中学之后，他被编入数学实验班，还参加了“数字概念社”，社团里的每位成员都能用心算来解决复杂的数学难题，并且经常参加数学竞赛。给他们上课的是一位名叫达比的数学老师，他在学校设置了第一台电传打字终端机。学生放学之后，可以留下来，亲手操作这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

台古怪却又神奇的机器，输入方程式等各种疑难数学题目，“怪兽”便会快速准确地提供你想要的解答。戴尔评价说：“这是我看过的最神奇的事物。”

好奇的心理又开始在戴尔内心泛起波澜。此后，他开始整天在一家名叫“无线电屋”的电器专卖店里徘徊，不仅如此，他还提前体验，在店里玩起电脑来。他购买电脑的想法与日俱增。他开始自己存钱，打算买电脑。当时，乔布斯的苹果刚刚面市，并且迅速成为备受美国人欢迎的个人电脑。戴尔对苹果二号情有独钟，称其为“最棒的电脑”。当时的电脑可不是我们今天看到的这个样子，它没有现在这么复杂。当时的电脑每个电路都安装在特定的晶片上，用户可以轻易打开电脑主机外壳，了解电脑的运作方式。

邮票交易赚得的2000美元，就是戴尔拥有第一台电脑的敲门砖。当父亲将新买的电脑搬到戴尔房间的时候，他的激动让整个房间弥漫着幸福的味道。但是，好奇心又开始作祟，在与激动的较量中占据上风，戴尔在满心欢喜了几分钟之后，做出了一个大胆的决定：给新电脑动“手术”。说干就干，他很快拆开电脑，试图弄清楚它的奥妙之处究竟在哪里。

由于捣鼓的动静太大，以致惊动了父母。看到眼前被戴尔肢解的苹果电脑，父母气得暴跳如雷。当时苹果电脑可是稀罕之物，售价昂贵，没想到这个“败家子”居然在几分钟之内便让集邮换回的血汗付诸东流。显然，父母以为儿子把电脑毁坏了。见此情景，戴尔连忙解释道：“我只不过是想拆开看看，它究竟是怎样运作的。”

听到这话，父母不再发问，甚至“多云转晴”。他们了解儿子，也相信儿子能在兴趣中发现新的秘密，这个秘密不仅是电脑的运作原理，更有可能是新的商业机会。

有了小时候对电脑拆解的经验，戴尔对这东西了如指掌。1981年，IBM推出了全新的个人电脑（PC），戴尔马上把注意力从苹果电脑转移到个人电脑。为了尽量收集有关个人电脑的知识，他又购买了所有可以加强各项功能的配备，例如更多的内存、磁盘驱动器、更大的显示器以及更快的数据机等。戴尔开始尝试改装个人电脑，然后卖掉，从中获取利润，紧接着再改装另一台电脑。熟练之后，他开始向批发商购买大量零件，以降低成本。

堆积如山的零件把戴尔的房间弄得像个修理厂。对此情景，母亲非常不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



满，却又无可奈何，只好发出慨叹："老天，他把这玩意弄坏，居然还能卖到更高的价钱！"

这样的日子持续到1982年6月，终于出现了重大改变。当时，全美电脑大型展览在位于休斯敦的阿斯特丹馆举行。有一个星期，戴尔似乎从学校消失了，他没有去上课，而是跑到展览馆去参观。眼前的情景让他有些眼花缭乱，他大开眼界。

戴尔虽然很早就开始接触电脑，并且会拆解和组装电脑，但是对于电脑行业他还相当陌生，他在展览会上仿佛刘姥姥进大观园。戴尔至今仍清楚地记得，当时他走到一家名叫Seagate的公司摊位前，询问一个硬盘的价格。他在内心已经想好了，这东西肯定需要好几千块。结果别人的一句话让他愣住了："你是OEM工厂的吗？"

当时戴尔根本不知道OEM是什么，毕竟他还算不上行家，不过此时离他成为电脑巨头的日子已经不远了。

为了购买一个硬盘，戴尔又勤俭节约了好一阵子，终于存够了钱买回一个，用它来打造一个BBS，与其他对电脑感兴趣的人交换信息。通过在论坛上的交流，戴尔逐渐发现，在电脑行业，售价及利润空间是没有规则的，人们完全有机会一夜暴富。

当时，在商店里，一台IBM个人电脑的售价一般是3000美元，但是花费600～700美元购买零件完全可以组装成一台同等质量的电脑，只是没有采用IBM的技术而已。戴尔曾经将电脑解体、升级过，当然比较了解这些情况，于是新的疑问很快在他的脑海中浮现：零件的制造商到底是谁？这些零件合理而准确的售价该是多少？显然，目前的这种现象不太合理。

此外，电脑商店的人对个人电脑根本就不了解，大部分店主以前曾卖过音响或汽车，只是因为电脑市场非常火暴，利润丰厚，才做起新的生意。于是一夜之间，在休斯敦忽然冒出了上百家电脑销售商店，他们以2000美元的成本买进一部IBM个人电脑之后，再以3000美元的价格售出，轻易地从中获得1000美元的利润。而且，他们很少为顾客提供售后服务，甚至根本就没有。供不应求的时候、商品流行的时候，赚钱或许不需要太多的道理，售后也成为天方夜谭。

看到这一局面，戴尔感觉到自己的机会来了。他加快了改装的步伐，买进

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和市面上那些电脑一模一样的零件，随后把这些电脑进行升级之后再卖给认识的人。当时他非常清楚，如果销量再多一些，他就能与其他的电脑商店竞争，这种竞争不光体现在价格上，还体现在品质上。生意中获得的收入，为他实现更多的梦想提供了资本积累。

处在竞争中的戴尔时常感叹："哇！这里头有一大堆机会。"

确实，机会属于准备充分的戴尔。他因为与个人电脑相遇，并且肢解、重装、升级，发现了其中的奥秘和商机。一个新的电脑时代，就要从此诞生。

从"IBM的灰市"开始

1983年，戴尔高中毕业，没有辜负父母的期望，进入了得克萨斯大学，成为一名医学预科生。也许你会疑惑：后来戴尔不是做电脑吗？他为什么选择毫不相干的医学？这个问题或许只能由戴尔自己来回答。

戴尔本人对医学是否感兴趣我们不得而知，但可以肯定的是，他在校园的时候就有了创业的打算。目标就是他最感兴趣的电脑事业，这个商机早就被他发现了。所以在大学期间，他并没有将全部精力都放在学习上，而更多的是关注电脑生意。

在校园里，戴尔看到周围越来越多的人对电脑产生了浓厚的兴趣，因此他想要寻找功能更好的IBM个人电脑。不过，IBM当时没有生产他想要的东西。而且，这些电脑在生产和销售环节似乎出了问题，致使市场供需状况严重失衡。例如，经销商订购了100台电脑，可能最后只会收到10台。这样的话，下次他可能会为了得到100台电脑而订购1000台，结果却收到600台，这样就会因无法负担这些额外库存而陷入窘境。因此，令人尴尬的局面出现了：经销商们常常以远低于成本的价格进行抛售。久而久之，"IBM的灰市"被大家默认了。

1984年，19岁的戴尔为了追逐自己的财富梦，毅然做出了令人震惊的决定：退学。他想凭着自己对电脑的热爱和对电脑市场的了解，开始新的人生旅程。退学不久，他就创建了以自己名字命名的公司——戴尔电脑公司。刚开始时，戴尔买进一些削价出售的IBM电脑，然后再加上磁盘驱动器和内存，将它

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



们升级后，再出售，赚取高额利润。

也许一般人在这种悠然自得的生意中会倍感满足，但是戴尔很快发现，如果能制造出自己的个人电脑，那么利润空间简直不敢想象。

有一天，戴尔正在翻看一本电子杂志，偶然看到上面有一篇关于介绍电脑芯片组的文章。这是当时坎贝尔刚成立的“芯片与科技公司”提出的全新概念。坎贝尔提出建议：把英特尔286微处理器的个人电脑所需的200个芯片，组合成只有五六个应用特定整合电路的芯片。这个看似平淡的科技文章给戴尔带来了新的喜悦，他意识到：这不但简化了个人电脑的设计程序，而且让自己能够以几名志同道合的工程师为起点，用几个芯片组就可以开始制造个人电脑的征程。当然，实际操作起来肯定比他想象的要复杂得多，但是芯片组的出现，还是使戴尔公司自己生产电脑变成可能。

放下杂志之后，戴尔立即多方打听，想尽办法和坎贝尔取得联系。很快，他从坎贝尔手中拿到了三四个芯片组。看着这个新发明，戴尔不断地提醒自己，一定要想办法解决芯片组的应用问题，不然它们只是一堆摆设。于是，他立刻和当地英特尔的业务人员取得联系，就这一问题请教他们。他问：“这个地区有谁懂得设计286电脑？”

戴尔很快就收集到六七个工程师的名字，还有几个以小组方式工作的团体。戴尔逐个给他们打电话，希望他们能为自己设计个人电脑，同时也询问了所需费用和完成时间、存在的风险等问题。

这时，一个名叫杰·贝尔的工程师的答复让戴尔看到了希望，这位工程师胸有成竹地说：“我可以在一个星期到十天的时间内干好这件事，收费2000美元。”

听到这个好消息，戴尔高兴地回答：“这话听起来好像很好。我恰好要出城几天，因此先给你1000美元订金，剩下的等我回来再给你。”

杰·贝尔果然是一个信守诺言而且技术精湛的工程师，等到戴尔回来的时候，他已经完成了他们的第一部286电脑。眼前的一切令戴尔欣喜至极，他很清楚：靠在大学寝室里卖电脑配件起家的自己将开始生产属于自己的电脑，他的财富之路也将由此延伸。

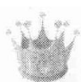
收获是此后的唯一主题。在直销模式的带动下，戴尔公司迅速发展，以每年50%的增长率实现销售额的飙升。1986年，戴尔电脑公司年收入达到6000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万美元。到1987年3月，时年22岁的迈克尔·戴尔被美国学院企业家协会评为1986年度的“青年企业家”，从此在美国商界脱颖而出。到1988年，戴尔的名字受到华尔街的密切关注，戴尔公司在纳斯达克公开上市，融资3000万美元，市场价值达到8500万美元。

到80年代末，戴尔公司在加拿大和当时的西德创办了全资子公司。随后，他对公司结构进行大胆改革，形成一个效率更高的全球统一的产品资源，使销售和市场配套集中起来。到1989年，戴尔公司收入高达2.5亿美元。借着全球销售形势的喜人局面，戴尔将业务拓展到法国、瑞士、爱尔兰及其他一些欧洲国家，开设了分公司及办事处。进入90年代，戴尔公司的发展如同脱缰的野马，收入平均年增长97%，净利更是达到166%。

不是神话，也不是传奇，这是戴尔给人们演绎的实实在在的故事，虽然有些难以置信，却鼓舞人心。



在互联网上直接拿订单

世界经济的快速发展让互联网有了越来越多的用武之地，它成为网络经济中最有效也最普遍的媒介。

思维活跃的戴尔早就看到了互联网广阔的市场前景，他在巩固和扩展传统电话直销市场的同时，也在不断地寻求和探索新的销售渠道和模式。到1996年，戴尔把握先机，决定全力进军电子商务，戴尔公司开始通过其官方网站www.dell.com销售戴尔计算机产品。1997年，其网上日营业额由年初的100万美元，跃升至400多万美元。经过短短一年的时间，网上业务发展势头迅猛，成为戴尔公司新的利润增长点。

戴尔的操作模式是：用户进入戴尔直销网站后，只需要轻轻点击几个按钮，就可以轻松地进行电脑的选择、配置直至付款。网络直销模式使得戴尔进入某个新市场的成本减至极低的水平，戴尔可以免去开设店铺、建立渠道等的费用，甚至根本不用关心是哪个国家，只要开设一个网站，然后通过国际化物流公司——联邦快递的配送，就可以有效地占领这个国家的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这种新型的销售模式取得了立竿见影的效果，其超低的成本策略和便捷的配送方式，给IBM、惠普等巨头造成毁灭性的打击。二者根本无法招架，惠普不得不通过并购康柏来增强竞争力，而IBM则干脆出售了其PC业务。这种可喜的局面，恐怕连戴尔自己都始料未及。

此外，戴尔网站具有强大的因特网技术、企业内部网技术、企业外部网技术、计算机软硬件技术、通信技术和人工智能技术，它们为管理信息的识别、获取、传输和利用提供了强大的支持力量。戴尔每天通过网络和其他工具与全球几万名客户进行及时直接的对话，这和通过渠道缓慢收集上来的不准确信息完全不同，戴尔可以据此从统计学的角度马上知道真实需求会有多大。这些需求如果导致某一部件出现短缺，戴尔会立即通过系统告诉供应商。无论是长期规划数据、未来4～12个星期的预期批量，还是每隔两个小时更新一次的执行系统，所有交易数据都在互联网上不断往返。信息调整的次数越多，戴尔和其全球400多家供应商就越接近库存底限。

对于这种新模式，迈克尔·戴尔认为，成功最重要的原因是戴尔网站提供了大量的“售前服务”。戴尔网站的“网上购物”页面上，根据家庭类、商业类、教育类、政府类以及特殊类这五大类别，提供了形态各异的采购资讯。

商业类以400为界限，分别为大型企业和中小企业提供不同的采购清单；在家庭用电脑类，戴尔设计了各种电脑配置，并提供产品详细信息，告诉消费者各类型电脑的优点所在；在大中型企业的网页上，戴尔除了提供周边产品供搭配选择，还提供工作站、服务器的机型，供企业用户在规划公司整体资讯环境及电子商务时参考；在“特殊类”选项里，戴尔在美国以外的80个国家和地区建立服务网站，提供27种语言或方言、40种不同的货币报价服务。同时，戴尔公司还为消费者提供个性化服务，专业客户可自主选择CPU、硬盘、内存等配置，使每一台计算机都是为自己量身定做的。这些改变，都是最大限度地为用户的需求服务，同时也使自己最大限度地获得利润。

2000年，戴尔公司通过电子商务的成交额达到160亿美元。2001年，戴尔公司首次成为全球市场占有率最高的计算机厂商。

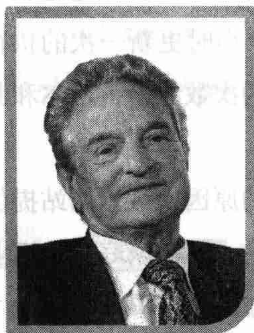
如今，戴尔公司近一半的收入来自于戴尔网站。同时，网站还使公司花费在客户服务方面的电话时间大量减少，节约了公司的运营费用，提升了利润空间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章

金融天才：索罗斯

他拥有巨额财富，他是一个出名的慈善家，但他又是天使与恶魔的化身，不知道何时会给你沉重一击。



乔治·索罗斯简介

出生日期：1930年

籍　　贯：匈牙利布达佩斯

产　　业：LCC索罗斯基金

资产状况：90亿美元

2008福布斯财富排名：第97位

索罗斯创造了令人难以置信的业绩。从1969年建立“量子基金”至今，以每年平均35%的综合成长率令华尔街同行望尘莫及。他可以左右世界金融市场。他的一句话就可能使某种商品或货币的交易行情突变，使市场价格上升或下跌。一名电视台的记者曾对此做了形象的描述：索罗斯投资于黄金，大家便都认为应该投资黄金，于是黄金价格上涨；索罗斯写文章质疑德国马克的价值，于是马克汇价下跌；索罗斯投资于伦敦的房地产，伦敦房地产的颓势在一夜之间得以扭转。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



交易员小试牛刀

1949年，19岁的索罗斯考入伦敦经济学院，碰到了当时经济学界非常有名的人物。他选修了1977年诺贝尔经济学奖获得者詹姆斯·爱德华·米德的课程，但索罗斯认为自己并未从中学到什么东西。在求学期间，对索罗斯影响最大的是哲学家卡尔·波普，他鼓励索罗斯严肃地思考世界经济运作的方式，并且尽可能地从哲学的角度解释各种问题。这为索罗斯后来建立金融市场运作的新理论打下了坚实的基础。

1953年春，索罗斯从伦敦经济学院毕业，因为做哲学家的梦想破灭，他面临着如何谋生的问题。一开始，他选择了推销手袋的职业，但是业绩并不理想，买卖似乎并不像解释哲学道理那么容易。于是，索罗斯又开始寻找新的赚钱机会，当他发现参与投资领域挣钱的机会比较大时，就给城里的各家投资银行发了一封自荐信。最后，Siflger＆Friedlandr公司招聘了他，同意以见习生的身份接纳这个年轻人。从此，索罗斯迈出了金融之路的第一步。

在这家公司待了一段时间之后，因为业务逐渐熟悉，索罗斯成为一名交易员，专门从事黄金和股票的套利交易。但是在此期间，他的表现并不出色，没有赚到多少钱。再三考虑之后，索罗斯又做出了将影响他一生的选择：离开伦敦，到纽约去淘金。

带着5000美元的全部积蓄，索罗斯来到纽约，通过朋友的引见，进入了F·M·May6r公司，还是干起了老本行，当了一名套利交易员，并且从事欧洲证券的分析，为美国的金融机构提供咨询。当时，因为初出茅庐，很少有人对他所提的建议感兴趣。1959年，索罗斯转投经营海外业务的Wertheim公司，继续从事欧洲证券业务。该公司是少数几个经营海外业务的美国公司之一，索罗斯也成为华尔街少有的几位在纽约和伦敦之间进行套利交易的交易员之一。得天独厚的条件，为索罗斯后来在金融市场的纵横捭阖奠定了基础。

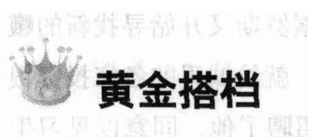
1960年，索罗斯开始锋芒初现，在金融市场上小试牛刀。他经过长期的分析和仔细研究，发现由于德国安联保险公司的股票和房地产投资价格上涨，其股票售价与资产价值相比大打折扣，于是他建议人们购买安联公司的股票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

摩根担保公司和德累福斯基金根据索罗斯的建议，购买了大量安联公司的股票。后来市场反馈的情况证明了索罗斯的预测，安联公司的股票价值翻了3倍，摩根担保公司和德累福斯基金自然赚得盆满钵满，索罗斯也因此一炮而红，名声大振。

到了1963年，索罗斯又转投Arilhod&S · Bleichrocoer公司门下，这家公司比较擅长经营外国证券。索罗斯看中的正是这一点，这样他的专长就能够得到充分发挥，激情和动力也会陡增。索罗斯的老板史蒂芬 · 凯伦也非常赏识他，认为他有勇有谋，敢于开拓新业务，这正是套利交易所需要的。

至此，索罗斯已经成为金融市场的高手，他正一步步走向神坛，那个令世人仰慕的位置。



黄金搭档

1967年，也就是他在金融市场一举成名的7年之后，索罗斯凭借自己的聪明才智，逐渐晋升到公司研究部主管的位置。他已经成为一个比较优秀的投资分析师，正在通过不断的努力来创造新的业绩。

索罗斯有一个很大的优点，就是能从宏观的角度来把握全球不同金融市场的动态。他通过对全球局势的了解，来预测各种金融和政治事件将对全球各个金融市场产生的影响。为了更好地施展自己的才华，索罗斯说服Arilhod &S · Bleichrocoer公司的老板，让他建立两家离岸基金——老鹰基金和双鹰基金，全部交给索罗斯操作。通过全力打造，索罗斯将这两只基金运作得相当好，为公司赚了不少钱，自己也非常开心。

但是，真正给索罗斯以后的投资生涯带来重大转变的并非这两只基金，而是他遇到了毕业于耶鲁大学的吉姆 · 罗杰斯，两人成为工作上的伙伴。在他们精诚合作的10年时间里，华尔街上的这对黄金搭档盛名远播、硕果累累。

当然，随着能力的不断发展，索罗斯和罗杰斯不愿屈居人下，他们渴望飞翔，希望成为独立的基金经理。1973年，两人离开了Arilhod& S · Bleichrocoer公司，创建了索罗斯基金管理公司。公司刚成立的时候，只有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



三个人在工作：索罗斯是交易员，罗杰斯是研究员，另外一人是秘书。尽管基金的规模不大、数额不多，但由于是他们自己的公司，索罗斯和罗杰斯都非常努力。他们订了30种商业刊物，收集了1500多家美国和外国公司的金融财务记录，以此作为开启财富大门的钥匙。

拿到资料之后，罗杰斯每天都要仔细地分析研究20～30份年度财务报告，以期寻找最佳投资机会。当然，付出终有回报。1972年，他们抓住了一次赚钱的绝佳机会。当时银行业的信誉不好，管理落后，投资者很少有人关注银行股票。

然而，索罗斯经过细心观察，发现从名牌高校毕业的专业人才正成为新一代的银行家，他们正着手实施一系列的改革，银行的赢利能力正在逐步提升。从当时的市场来看，银行股票的价值显然被投资者大大低估了。

认清这一状况之后，索罗斯果断地大量买进银行股票。一段时间以后，银行股票开始大幅上涨，索罗斯获得的利润也达到50%。他的准确分析和果断出击，终于获得了高额回报。

1973年，第四次中东战争爆发，埃及和叙利亚对以色列进行大规模入侵。由于以色列的武器装备非常落后，战争技术已经过时，因此遭到重创，付出了惨重的代价。通过这场战争和以色列的大败，索罗斯联想到美国的武器装备会有过时的一天，只要美国国防部门有忧患意识，绝对会花费巨资用新式武器重新装备军队。想到此处，索罗斯不禁喜上眉梢：发财的机会又来了。

此后，罗杰斯开始与国防部官员以及美国军工企业的承包商频繁接触，通过会谈和了解，逐渐明朗的信息让索罗斯和罗杰斯对这一投资良机更加充满信心。于是，索罗斯基金开始投资联合飞机公司、格拉曼公司、诺斯罗普公司、洛克洛德公司等公司的股票，他们都握有大量国防部门的订货合同。后来的事实证明，这些投资再次为索罗斯基金带来了巨额利润，索罗斯和罗杰斯这对黄金搭档再一次载誉而归。

除了正常的低价购买、高价卖出的标准投资手段之外，索罗斯和罗杰斯还特别善于卖空。与雅芳化妆品公司的交易，就充分展示了他们的这一才能。为了达到卖空的目的，索罗斯基金以每股120美元的市价借了雅芳化妆品公司1万股股份。经过一段时期的震荡，该股票开始狂跌。两年以后，索罗斯以每股20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美元的价格买回了雅芳化妆品公司1万股的股份。通过这笔交易，索罗斯基金每股收益达到100美元，总利润高达100万美元，几乎是所投入资金的5倍。

黄金搭档果然名不虚传，正是由于索罗斯和罗杰斯的通力合作，充分发挥彼此的投资天赋，他们的基金业务没有哪一年是失败的。索罗斯基金的发展呈现出量子般的增长速度，到1980年12月31日为止，索罗斯基金的增长率高达3365%，而当时的标准普尔综合指数同期仅增长47%。这样的记录，这样的成就，令世人惊叹。

到1979年，因为量子般的增长速度，索罗斯决定将公司更名为量子基金，这一名词来源于海森伯格量子力学的测不准定律。索罗斯总是认为市场长期处于不确定的状态，一直在波动。在不确定的状态中下注，才能乱中取胜，聪明者、勤奋者方可赚钱。

随着基金规模的扩大，索罗斯量子基金的事业蒸蒸日上，特别是在1980年，基金增长102.6%，这是索罗斯和罗杰斯生意最红火的一年。此时，基金已增加到3.81亿美元，索罗斯本人也已跻身亿万富翁的行列。然而，罗杰斯在此时却令人遗憾地决定离开，这对合作达10年之久的老朋友终于决定分手，这让索罗斯颇感失落。

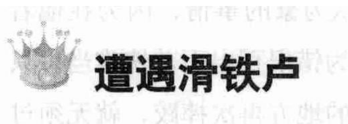
天下没有不散的筵席。只要分开对各自的事业发展有利，能获得施展拳脚的大好机会，依然值得鼓励。可是，失去罗杰斯的索罗斯并不幸运。在此后的一年，索罗斯遭受了他金融生涯最大的一次失败。他认为美国公债市场会出现一个较大的上升行情，于是找银行借短期贷款大量购入长期公债，希望趁机大捞一把。

然而，形势并未朝着索罗斯所预料的方向发展。相反，由于美国经济保持强势，银行利率在不断地快速攀升，已远远超过公债利率。1981年，索罗斯所持有的公债每股损失了3～5个百分点，量子基金的利润首次下降，幅度高达22.9%。面对失败，大批投资者持悲观态度，纷纷弃他而去，带走了将近1.93亿美元，这相当于公司近一半的资产。索罗斯心生悲凉，一种被抛弃的感觉涌上心头，他甚至想到要退出市场，去过一种平淡的生活。

中国有句古话：“人有悲欢离合，月有阴晴圆缺，此事古难全。”索罗斯是哲学迷，当然深知这其中蕴涵的道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





遭遇滑铁卢

命运似乎在考验索罗斯，1987年，索罗斯也在经济衰败中遭遇了他的“滑铁卢”。

根据索罗斯的理论，繁荣期过后必存在一个衰退期。他通过多方打听得知，在日本证券市场上，许多日本银行和保险公司大量购买其他日本公司的股票。有些公司为了入市炒作股票，甚至通过发行债券的方式进行融资。当时，日本股票在出售时的市盈率已高达48.5倍，而投资者的疯狂还在继续，热情不断升温。

这种情况让索罗斯非常忧虑，他担心日本证券市场即将走向崩溃。与之相比，美国证券市场的投资环境要好得多，因为他们的股票在出售时的市盈率仅为19.7倍，比日本低得多。因此，美国的股票价格还处于合理的范围内，即使日本证券市场出现崩溃，对美国证券市场也不会造成太大的震动。于是，1987年9月，索罗斯将自己在日本东京市场的几十亿美元资金转投到美国华尔街市场。

然而，仅仅一个月之后，灾难性的打击便降临到索罗斯身上。首先出现崩盘的不是日本东京证券市场，而恰恰是美国的华尔街。1987年10月19日，美国纽约道·琼斯平均指数狂跌五百多点，刷新了当时的历史纪录。在接下来的几个星期里，纽约股市狂跌不止，而日本股市却相对坚挺。此时，索罗斯决定抛售所持有的数额较大的长期股票份额，其他的交易商捕捉到有关信息后，借机痛击被抛售的股票，使期货的现金折扣降了20%。当时，5000个合同的折扣就达2.5亿美元，索罗斯在一天之内的损失高达2亿多美元。据报道，在这场华尔街大崩溃中，索罗斯累积损失了将近6.5亿到8亿美元。这场大崩溃使量子基金净资产跌落26.2%，与美国股市同期17%的跌幅相比，索罗斯是这场灾难名副其实的最大失败者。

投资市场就是这样，可能昨天你还在仙境遨游，今天便到地狱受难。过去曾经腰缠万贯，未来也许不名一文。既然敢于冒险，索罗斯当然能够忍受痛苦。对于一般人来说，失败是万劫不复的苦果，只能一边默默吞下，一边抱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

怨运气不好。但是索罗斯始终认为错误是一件引以为豪的事情，因为在他看来，人类天生就有对事物的认识缺陷，人们没必要为错误百出而羞愧难当。只要时刻准备着去纠正自己的错误，避免在曾经跌倒的地方再次摔跤，就无须过于自责。

索罗斯曾经说："如果你的表现不尽如人意，首先要采取的行动是以退为进，而不要铤而走险。而且当你重新开始时，不妨从小处做起。"只有保存实力，才能卷土重来，索罗斯十分敏锐而又清醒地意识到这一点。当他发现预期设想与事件的实际运作有出入时，不会待在原地坐以待毙，也不会对所犯的错误视而不见。汲取教训，收拾心情，寻找机会，重新上路，才是索罗斯的当务之急。

也许是一时冲动，也许是过于自信，导致狂妄自大、豪气冲天，结果输得一败涂地。可是，任何一个成功者都并非一帆风顺，人们记住他不是因为他总是成功，而是因为他能从沉痛的失败中走向成功。索罗斯自然具备这种成功者的素质，正是这种特质，让他在经历了1987年10月份的惨败之后，仍能使量子基金在1987年的增长率达到14.1%，总额达到18亿美元。这是相当值得钦佩的成绩，此时人们对索罗斯的态度，比他当年获得巨大成功时更敬畏了许多。

事实上，在投资市场，屡受损失的并非大胆鲁莽的人，而是谨小慎微的人。索罗斯自己也认为，一个投资者所能犯的最大错误并不是过于冒险，而是凡事小心翼翼。虽然有一些投资者也能准确地预期市场走向，但由于他们总是担心一旦行情发生逆转将遭受损失，所以不敢果断投资，不敢大胆入市，当市场行情一直持续看好时，才追悔莫及，坐失赚钱良机。所以，索罗斯的果断大胆算不得过错，他缺少的只是心细。

当然，这次失败对索罗斯后来的投资有了很大启示。他变得更加勤奋，对事物分析得更加透彻，对困难准备得更加充分，但是他投资的胆略和决心是不变的。从人生谷底爬出来的人，谁知道他又将爆发出多大的威力？我们不敢吹索罗斯的赚钱能力有多么的神奇，光是他对待失败的态度和勇气，就值得所有投资者好好学习。

在后来的金融生涯中，索罗斯的确是一再上演奇迹。但是，大家不要忘记，这次滑铁卢的砥砺，肯定功不可没。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





打垮英格兰银行的人

索罗斯犹如一头雄狮，在华尔街市场打了个盹之后，马上打起精神寻找新的猎物，这一次，他瞄上了英格兰银行。

在全世界的经济活动中，英镑一直作为主要货币在市场流通，在采取金本位制，与黄金挂钩时，英镑在世界金融市场占据了极为重要的地位。而英格兰银行作为保障市场稳定的重要机构，必然成为英国金融体制的强大支柱，具有极为丰富的市场经验。如果说方言将挑战或者觊觎这个庞然大物的话，肯定会被旁人嘲笑为“蚍蜉撼大树，可笑不自量力”。

当然，凡事无绝对。有一个人总是静静地坐在角落，细心地观察世界局势的变化，认真地分析，深入地研究。一旦机会到来，他不管对手是谁，困难有多大，只要有一丝希望，他都不会放过。这个人，就是刚刚在华尔街惨败的索罗斯。

1989年11月，柏林墙轰然倒塌的声音传遍世界，当人们都在高调预测一个新的、统一的德国将会迅速崛起和繁荣时，索罗斯却冷静地发现，由于新德国要重建原东德，必将经历一段经济拮据时期。德国将会更加关注自己的经济问题，根本无暇顾及其他欧洲国家所处的经济难关，这种状况将对其他欧洲国家的经济及货币产生深远的影响。

1990年，英国宣布加入西欧国家创立的新货币体系——欧洲汇率体系（简称ERM）。索罗斯见解独到，他认为，英国犯了一个决定性的错误。因为欧洲汇率体系将使西欧各国的货币相互约束，每一种货币只允许在一定的汇率范围内浮动，一旦超出了规定的范围，各成员国的中央银行就有责任通过买卖本国货币来干预市场。而这一切，都以德国马克为核心。

早在英国加入欧洲汇率体系之前，英镑与德国马克的汇率已稳定在1英镑兑换2.95马克的水平。但英国当时经济衰退，因此必须以极高的代价来维持高汇率作为条件加入欧洲汇率体系。这样一来，一方面将导致英国对德国的依赖，不能为解决自己的经济问题而大胆行事；另一方面，英国中央银行是否有足够的能力维持其高汇率也值得怀疑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到1992年2月7日，欧盟12个成员国签订了《马斯特里赫特条约》。这一条约使英镑、意大利里拉这样的货币价值被明显高估，这些国家的中央银行将面临巨大的降息或贬值压力，它们与德国在有关经济政策方面的合作能力受到置疑。索罗斯非常怀疑这一点，他认为一旦构成欧洲汇率体系的一些“链条”出现松动，投机者便会乘虚而入，对这些漏洞发起猛烈进攻。这样，后续的力量跟随着也会蜂拥而至，使汇率更加摇摆不定，直到整个机制被摧毁为止。

果然，在《马斯特里赫特条约》签订不到一年的时间里，一些欧洲国家便很难协调各自的经济政策。虽然当时的英国首相梅杰反复申明将信守英国会在欧洲汇率体系下维持英镑价值的政策，但索罗斯及其他一些投机者在过去的几个月里却在不断扩大头寸的规模，准备在阻击英镑的“战役”中狂捞一笔。

随着时间的推移，英国政府维持高利率的经济政策受到越来越大的压力，它请求德国联邦银行降低利率，但德国联邦银行担心降息会导致国内的通货膨胀，而且有可能引发经济崩溃，因此拒绝了英国降息的请求。

此后，英镑对马克的比价在不断地下跌，汇率从2.95跌至2.7964。英国政府为了防止英镑对马克的比价低于欧洲汇率体系中所规定的2.7780这个下限，下令英格兰银行购入33亿英镑来干预市场。但政府的干预并未产生好的预期，这使得索罗斯更加坚信自己以前的判断，他决定在危机出现时果断出击。

随着状况不断恶化，英国政府计划从国际银行组织借入上万亿英镑，用来阻止英镑继续贬值，但这显然不够。仅索罗斯一人在这场较量中就动用了100亿美元，他抛售了70亿美元的英镑，购入60亿美元的马克。同时，索罗斯考虑到一个国家货币的变化通常会对该国的股市产生巨大影响，又立即卖掉巨额的德国股票，购入价值5亿美元的英国股票。当然，如果仅是索罗斯一个人与英国政府较量，后者或许还有一丝希望，但是，全世界众多投机者和投资机构的进入使得双方力量悬殊，英国政府的一系列努力将宣告失败。

1992年9月13日，危机终于爆发。意大利里拉贬值7%，虽然仍在欧洲汇率体系限定的浮动范围内，但情况看起来不容乐观。这个消息让索罗斯对他的预测深信不疑：许多成员国最终将退出欧洲汇率体系，因为他们不会允许通过该体系来决定本国货币的价值。

9月15日，索罗斯决定大量放空英镑。英镑对马克的比价一路下跌至

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2.80，虽然此前有消息说英格兰银行购入30亿英镑，但仍未能挡住英镑的跌势。到傍晚收市时，英镑对马克的比价差不多已跌至欧洲汇率体系规定的下限，英镑退出欧洲汇率体系也即将成为事实。

为了应对这场危机，英国财政大臣采取了各种措施。首先，他再一次请求德国降低利率，但被德国政府拒绝；无奈之下，他只得请求首相将本国利率上调2%～12%，希望通过高利率来吸引货币的回流。英格兰银行甚至在一天之内两次提高利率，使得利率高达15%，但是收效不大，英镑的汇率还是未能守住2.778的最低限。在这场殊死较量中，英国政府动用了价值269亿美元的外汇储备，却依然逃脱不了惨败的结局，被迫退出欧洲汇率体系。1992年9月15日，英国人不会忘记这一天——退出欧洲汇率体系的日子，人们将其称为“黑色星期三”，将这次惨败视为噩梦。

此后，本不稳固的同盟发生连锁反应，不攻自破，意大利和西班牙先后宣布退出欧洲汇率体系，两国货币也开始大幅度贬值。

那边惨淡收场，这边喜气洋洋。在这场空前绝后的大决战中，索罗斯从英镑空头交易中获利接近10亿美元，在英国、法国和德国的利率期货上的多头和意大利里拉上的空头交易使他的总利润高达20亿美元，其中索罗斯个人收入为1/3。在这一年，索罗斯的基金增长了67.5%，他个人净赚6.5亿美元，因而荣登《金融世界》杂志的华尔街收入排名榜的榜首。索罗斯因为在这场袭击英镑的行动中表现突出，曾被《经济学家》杂志称为“打垮了英格兰银行的人”。

心有多高，舞台就有多大，实力就有多强。索罗斯的梦想远未结束，他的舞台也将继续拓展，精彩好戏会不断上演。



到泰国，战泰拳

20世纪90年代初期，当西方发达国家正在经济衰退的迷雾中寻找出路的时候，东南亚各国却出现高速增长的经济奇迹。繁荣的经济景象让各国决心加快步伐，纷纷放宽金融管制，推行金融自由化，希望成为新的世界金融中心，让全球瞩目。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，阳光明媚的春天依旧会有刺骨的寒风吹过。欣欣向荣的东南亚各国在飞速前进的过程中忽视了一个很重要的因素：经济增长不是基于单位投入产出的增长，而是依赖于外延投入的增加。如果此时放宽金融管制，无异于沙滩上起高楼，基础还不扎实，就将各国的货币无任何保护地暴露在国际游资面前，极易受到来自世界各地投机者的疯狂冲击。此外，东南亚各国在经济快速增长之后，大量资金流入房地产等行业，高估了企业规模以及市场需求，存在许多泡沫，经济危险系数也在不断增加。

早在1996年，国际货币基金组织的经济学家莫里斯·戈尔茨坦就曾预言：在东南亚，各国货币正经受着来自四面八方的冲击，有可能爆发金融危机。尤其是泰国，危险因素更多，更易受到国际游资的冲击，发生金融动荡。只是在当时乐观的经济环境中，戈尔茨坦的预言并未引起东南亚各国的重视，他们仍陶醉于自己所创造的经济神话当中。

东南亚各国出现如此巨大的金融漏洞，自然逃不过索罗斯的眼睛，几年前在英格兰银行身上取得的胜利似乎还让他意犹未尽。他在耐心地寻觅机会，以期突破东南亚各国的经济防线。

1997年3月3日，泰国中央银行宣布，国内9家财务公司和1家住房贷款公司存在资产质量不高以及流动资金不足的问题。这条看似程式化的消息让索罗斯暗自惊喜，他敏锐地察觉到这是对泰国金融体系可能出现更深层次问题的暗示。于是，索罗斯决定先发制人，下令抛售泰国银行和财务公司的股票，这一举措导致了储户在泰国所有财务及证券公司大量提款，一场血雨腥风的厮杀就此拉开序幕。

此时，在索罗斯的带领下，手持大量东南亚货币的西方对冲基金联合起来大举抛售泰铢。在众多西方投机者的围攻之下，泰铢根本招架不住，一路下滑，到5月份，汇率跃至1美元兑26.70泰铢。见此严峻形势，泰国中央银行决定倾全国之力，于5月中下旬开始了针对索罗斯的一场反围剿行动，意在打垮他的意志，使其知难而退，不再率众对泰铢进行围攻。

为了对付投机者的群起而攻，泰国中央银行采取了三大措施：第一步，求得新加坡政府的帮助，动用约120亿美元的巨资吸纳泰铢；第二步，效法马哈蒂尔在1994年的强势战术，用行政命令严禁本地银行拆借泰铢给索罗斯大军；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三步，大幅调高利率，隔夜拆息由原来的10厘左右升至1000至1500厘。三板斧之后，效果明显，5月20日，泰铢终于升至25.20的高位。

而索罗斯这边，由于银根骤然抽紧，利息成本大增，索罗斯和他的战友们猝不及防，遭到当头一棒，损失了3亿美元。这样的局面，当然可以让泰国政府长舒一口气。

可是好景不长，索罗斯可不是等闲之辈，当年面对比泰国中央银行强大百倍的英格兰银行他都能稳操胜券，更何况现在战斗才刚刚开始。直觉告诉索罗斯，泰国中央银行的功夫已经使尽，泰拳的威力也不过如此，自己并未因此陷入绝境，损失也只是区区3亿美元，相比他所筹集的大量资金而言，并没有伤到元气。

相反，通过初战的失利，他信心倍增，甚至认为自己必胜无疑。既然对手已经使出浑身解数，接下来就该轮到自己出手了。既然是有备而来，就不会善罢甘休，他开始重新谋划新的策略，发起新一轮的进攻。

1997年6月，索罗斯卷土重来，下令套头基金组织开始出售美国国债以筹集资金，扩大索罗斯和同盟军的规模，并于当月下旬再度向泰铢发起了猛烈进攻。顷刻间，东南亚金融市场上狼烟再起，双方展开了短兵相接的白刃战。但是，胜利的天平逐渐倾向索罗斯这边。

泰国中央银行实力单薄，只有区区300亿美元的外汇储备，历经短暂的战斗之后，便因为“弹尽粮绝”而不得不做最后的挣扎，梦想出现奇迹。面对铺天盖地而来的索罗斯大军，泰国中央银行要想泰铢保持固定汇率已经力不从心，因此，他们决定釜底抽薪。

7月2日，泰国政府由于再也无力与索罗斯抗衡，不得已改变维系了13年之久的货币联系汇率制，实行浮动汇率制。消息传出之后，泰铢更是狂跌不止，7月24日，泰铢已跌至1美元兑32.63这一历史最低水平。泰国政府被国际投机家一下子卷走了40亿美元，泰国由此陷入经济危机，民众苦不堪言。

索罗斯自然在这场危机中收获颇丰，但是也因此被人称为“恶魔”。他的魔掌没有收回，他还会继续在市场上东奔西突。在这位“魔头”的眼里，谁将是下一个受害者呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“魔鬼”在香港铩羽而归

在泰国大获全胜的索罗斯这次将眼光转向东方之珠——香港。他想在香江之上掀起惊涛巨浪，他想在繁华的金融中心炸一声惊雷，收获一片财富。

我们知道，港币实行联系汇率制，它能自动调节，不易攻破。但是港币利率容易急升，这将导致股市大幅下跌。如此一来，只要事先在股市及期市做空，然后再大量向银行借贷港币，使港币利率急升，促使香港恒生指数暴跌，便可像在其他国家一样获得投机暴利。

从1997年10月开始，以索罗斯为首的国际炒家先后4次在香港股票、外汇、期货三大市场下手，前三次均获暴利。1998年7月底至8月初，国际炒家再次通过对冲基金，持续不断地狙击港币，以推高拆息和利率。很明显，他们对港币进行的只是表面的攻击，股市和期市才是真正的目标，声东击西是索罗斯投机活动的一贯手段，他已经屡试不爽了。

为了达到目的，炒家们在证券市场上大手笔沽空股票和期指，大幅打压恒生指数和期指指数，使恒生指数从1万点大幅度跌至8000点，并直指6000点。在众人惶恐悲观的时候，证券市场利空消息满天飞，炒家们趁机大肆造谣，扬言“人民币顶不住了，马上就要贬值，且要贬10%以上”，“港币即将与美元脱钩，贬值40%”，“恒指将跌至4000点”。投机者想以此扰乱人心，然后趁机浑水摸鱼，从中渔利。

8月13日，恒生指数一度下跌300点，跌穿6600点关口，收盘时跌幅收窄，但仍跌落199点，报收6660点。在压低恒生指数的同时，国际炒家在恒指期货市场积累大量淡仓。恒生指数每跌1点，每张淡仓合约即可赚50港币，而在8月14日的前19个交易日，恒生指数就急跌2000多点，每张合约可赚10多万港币，可见收益之高。

为了应对即将到来的危机，香港特别行政区政府与国际炒家进行了三个回合的较量。

第一回合，8月13日恒指被打压到了6660底点后，香港特区政府调动大量资金入市，与对手展开针对8月股指期货合约的争夺战。香港特区政府大量买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



入投机资本抛空的8月股指期货合约，将价格由入市前的6610点推高到24日的7820点，涨幅超过8%，高于投资资本7500点的平均建仓价位，初战告捷。

收市后，香港特区政府宣布，已动用外汇基金干预股市与期市。但金融狙击手们仍不甘心，按原计划，于8月16日迫使俄罗斯宣布放弃保卫卢布的行动，造成8月17日美欧股市全面大跌。然而，上帝并没有眷顾他们，8月18日恒生指数在收市时只是微跌13点，有惊无险。

第二回合，8月25日至28日，双方展开转仓战，迫使投机资本付出高额代价。27日和28日，投机资本在股票现货市场倾巢出动，企图将指数打下去。香港特区政府在股市死守的同时，经过8天惊心动魄的大战，在期货市场上将8月合约价格推高到7990点，结算价为7851点，比入市前高1200点。

28日是期货结算期限，炒家们手里有大批期货单子到期必须出手，当天双方交战场面之激烈远比前一天惊心动魄。全天成交额达到创历史纪录的790亿元港币。香港特区政府全力顶住了国际投机者空前的抛售压力，最后闭市时恒生指数为7829点，比金管局入市前的8月13日上扬了1169点，增幅达17.55%，基本宣告胜利。

随后，香港期货交易所于29日推出三项新措施：从8月31日开市起，对于持有一万张以上恒指期货合约的客户，征收150%的特别按金，即每张恒指期货合约按金由8万港元调整为12万港元；将大量持仓呈报要求由500张合约降至250张合约必须呈报；呈报时亦须向期交所呈报大量仓位持有人的身份。

31日，在政府终止救市行动后股市猛跌7.1%，但其跌幅比市场人士预期的少。恒生指数下滑554.70点，收盘报7257.04点，全场成交总值仅66亿港元，不到上星期五的历史新高纪录790亿港元的1/10，这也与此前投资者预测的15%的跌幅相去甚远。

面对如此败局，投机资本肯定不会放弃，他们认为香港特区政府投入了约1000亿港币，不可能长期支撑下去，因而决定将卖空的股指期货合约由8月转仓至9月，与香港特区政府打持久战。从8月25日开始，投机资本在8月合约平仓的同时，大量卖空9月合约。与此同时，香港特区政府乘胜追击，使9月合约的价格比8月合约的结算价高出650点。这样，投机资本每转仓一张合约要付出3万多港币的代价，投资资本在8月合约的争夺中完败。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三回合，香港特区政府在9月份继续推高股指期货价格，迫使投机资本亏损离场。9月7日，香港特区政府金融管理部门颁布了外汇、证券交易和结算的新规定，使炒家的投机受限制，当日恒升指数飙升588点，以8076点报收。同时，日元升值、东南亚金融市场的稳定，使投机资本的资金和换汇成本上升，投机资本不得不败退离场。9月8日，9月合约价格升到8220点，8月底转仓的投机资本只得平仓退场，每张合约又要亏损4万港币。

至1999年8月底，当时购入的股票经计算，账面赢利约717亿港元，增幅60.8%，恒生指数又回升至13500点。国际炒家损失惨重，香港特区政府入市大获成功。

据报道，一心想在香港有所斩获的索罗斯，在这场大战中损失达8亿美元，面对香港政府的救市行为，他只得铩羽而归。当然，这场惊心动魄的金融大战，使索罗斯的投资智慧显露无遗。

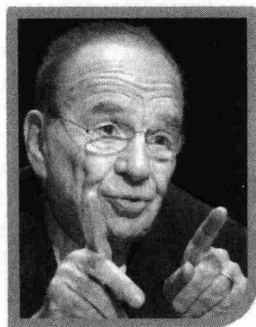
被赞美为善于把握机会也好，被批为他兴风作浪也罢，索罗斯都一笑了之。金融市场风起云涌，孤胆英雄搏击长空，是非功过，任由世人评说。他只管继续财富积累之路，做更多的事情，为自己，为社会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章

传媒业“拿破仑”：鲁伯特·默多克

他天性爱赌、爱冒险，很贪婪，痛恨输钱，总是想赢，很少有人能从他手中占到便宜。



鲁伯特·默多克简介

出生日期：1931年3月11日
籍　　贯：澳大利亚墨尔本
产　　业：新闻集团
资产状况：83亿美元
2008福布斯财富排名：第109位

他的父亲基思·默多克是澳大利亚先驱和新闻周刊的董事长。1952年，父亲去世后，默多克继承了父亲的产业，用三四十年时间将其发展为跨越欧、美、亚、澳，涉足广播、影视、报业诸领域的传播媒介帝国。他的产业中，既有久负盛名的英国《泰晤士报》，也有美国电影巨头20世纪福克斯公司。20世纪80年代初，默多克的国际新闻集团的年营业额已达到12亿澳元，他本人也成为西方新闻界首屈一指的超级巨人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



小木屋里的国王

鲁伯特·默多克是世界著名的传媒大亨，其财富积累程度令人羡慕。讲述他的财富故事，我们先得从他母亲说起。在这位世界巨富成功的背后，是一位严母的心血。她给予默多克的早期教育，以及对他的鼓励和支持，使默多克一生受益无穷。

1931年，默多克出生于澳大利亚墨尔本以南30英里的一个农场，他的父亲基思·默多克是苏格兰移民，42岁才结婚，新娘只有19岁。老默多克在澳大利亚拥有墨尔本先驱报业集团，是一位很有成就的报业人士。在默多克两岁的时候，也就是1933年，澳大利亚政府将爵士头衔授予默多克的父亲。默多克的母亲伊丽莎白·默多克曾经是一位优秀的演员，她性格果敢，很有主见，对儿子默多克宠爱却不溺爱，严格但不严酷。

默多克是父母唯一的儿子，所以父亲对他非常喜爱，甚至有点溺爱。为了防止默多克在父亲的娇纵下养成任性和娇气的毛病，伊丽莎白专门为默多克在花园里盖了一间小木屋，只有在寒冷的冬天，默多克才可以和父母以及姐妹们一起在大房子里睡觉。从春天到秋天，太阳下山，全家吃完晚饭、读书看报以后，母亲就要求小默多克去花园的小木屋里睡觉。

这样的教育方式，目的是为了培养默多克的独立性。最初，母亲还时常在小木屋里陪伴着，等他睡着后才返回大屋。渐渐的，默多克开始喜欢上了这间小木屋，于是母亲就让他自己一个人在小木屋里睡觉。

对此，父亲于心不忍，几次想让年幼的儿子搬回大屋睡觉。每当此时，母亲就会对父亲说："我认为在外面睡觉对我们的儿子很有好处，这是对他的一种锻炼。他不仅仅是要适应这些树，更重要的是，他还要适应自然界的黑暗，适应独处，这样做会让他变得更勇敢。"

实际上，这个花园里的小木屋是一个美妙的小房子，屋内有电灯，有一张床，还常常可以看到萤火虫，而且夏天的时候非常凉爽。默多克越来越喜欢他的小木屋，他成了小木屋里的国王，当然臣民也是他自己。

等到默多克长到10岁的时候，母亲就将他送到寄宿学校，此时他早已不再担

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



任“国王”了。父亲再次反对，他认为儿子年纪还太小，无法自己照顾自己。可是母亲坚持不让步，按照自己的想法培养孩子，她对丈夫说：“在寄宿学校的生活能教会儿子如何与他人相处，这对孩子有益，有助于培养儿子无私的精神。”

当时，默多克在基隆语法学校就读，此处位于海风口，冬天非常寒冷。但是学校的老师博学多才、诲人不倦，校长严格且尽职，默多克在学校里不仅学到了丰富的知识，而且逐渐培养起独立思考的习惯。他开始参加校园活动和学生社团，并渐渐成为学校里令人瞩目的风云人物。同时他还担任了校报的编辑，或许做传媒的想法，此时就开始在他的内心萌芽了。

在普通人看来，默多克的母亲似乎过于严厉，以当时的条件，完全可以让孩子度过更安逸、更舒适的童年，她却主动给儿子找磨难。但正是这种“铁石心肠”造就了默多克今天的成功和辉煌。如今，默多克控制了澳大利亚2/3的报纸，英国的《太阳报》、《泰晤士报》等报纸都由默多克控股。他还拥有英国的天空电视台、美国的福克斯电视网、中国香港的亚洲卫视。在互联网时代到来后，默多克又宣布与日本公司合办一家专门拓展互联网投资的金融企业软银公司。

尽管初看起来是让孩子受苦，但“磨刀不误砍柴工”。母爱不光体现在温柔体贴上，还要对孩子进行磨炼，所以默多克一直对母亲充满感激之情。当然，默多克的童年也并非枯燥的，相反，快乐成为他少时的主题。



剥鼠皮，卖兔粪，钱输光

读书时，担任校报编辑的默多克就对报纸有了初步的认识，但这并非全部。从小时候起，默多克就清醒地认识到，报纸给了父亲许多权力、荣耀和极大的乐趣。父亲常常带着默多克到位于法林德斯大街的《先驱报》办公室。默多克后来回忆说，油墨的味道、印刷机的噪音和高度紧张的气氛对他来说是不可抗拒的诱惑。出版商的生活大概是整个世界上最好的生活，当孩子们被它所吸引之后，毫无疑问，这使他们产生了浓厚的兴趣。

当然，报纸并非默多克童年的唯一爱好，他在具有田园牧歌式环境中度过的童年还有更多的乐趣。他身边有保姆，时常有饮茶会，骑矮种马、狗，特

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

别是经常和姐姐海伦骑马或捕猎野兔和水鼠，默多克将这些动物的毛皮卖掉赚钱。水鼠皮最值钱，但也最难捉。他们小心翼翼地从倒下的树上过了河，寻找水鼠的洞穴，轻轻地安放好用线编织的套子，拿出一小块肉，放上一些茴香子，作为诱饵。

准备工作完成后，姐弟两人静静地躲在洞穴附近。香味把水鼠吸引出来，它们就会毫不犹豫地奔向肉块，同时也直接奔向生命的尽头。如果不出意外，它们会直接落入默多克事先下好的套子里。一看到水鼠落网，默多克和姐姐会马上冲向套子，然后耐心地从套中取出水鼠，再将水鼠的皮剥掉。捉水鼠本来就是很难的工作，孩子们却很感兴趣，相比而言，剥皮则显得乏味多了，默多克总是让海伦操刀完成这项任务。他只负责将水鼠皮拿到集市上卖出去，每张皮卖6个便士。但是，分配收入的时候却很不公平，海伦脏活、累活都干了，却只得到1便士，其他全部让默多克据为己有。姐姐也不争辩计较，谁叫他是弟弟呢。

此外，很有经商头脑的默多克还经营肥料和兔子生意。他在牧场附近捉一些兔子，然后到旁边的海滩去卖，因为那些地方有一些船屋。这次，默多克又指挥自己的姐姐和其他的伙伴去编织装肥料和兔子的口袋，他们像员工一样听从“老板”的调遣。默多克将口袋拿到一些老妇人处销售，老人们非常喜欢他，所以他每次总能卖到好价钱。

此时，默多克又像卖水鼠皮时那样吝啬，只是象征性地给三个姐妹一点零头，其他的都成为自己的收入。但是，他却将赚来的大部分钱拿到学校去赌博了。姐姐海伦说过：“默多克的生活是从兔子和肥料开始的。挣的钱我连一个子儿都没见到。他独吞了，在学校赌博把钱输光了。”剥削姐姐也就算了，赌博却不是个好习惯。

除了赌博的恶习之外，默多克的母亲说，他是一个普通的小孩，比较顺从、听话，充满想象力。他喜欢真实的东西，喜欢那种能亲手操作的玩具，却不愿花费时间去听虚构的事情、神话传说和类似的故事。他喜欢与现实联系起来。海伦也同意这个说法，她认为默多克不喜欢演戏的游戏。他母亲还注意到他的另一个特点：不喜欢待在家里。

童年的“经商”生活快结束了，尽管充满了乐趣。默多克在10岁进入基隆语法学校之后，每到周末，孩子们可以获许离开这个严厉的学校。有的同学

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



骑自行车或步行到附近的山上，有一些孩子常常划船到很远的地方，有的则坐巴士到附近的市镇购物，还有的人到校园里的一个咖啡店里喝咖啡聊天。默多克和大多数人不一样，他在学校附近的商店里寄放了一辆电动自行车，每到周末，他经常独自悄悄溜走，去骑车和赌马。

除了自己出去玩以外，从记录来看，默多克对学校的生活和管理不以为然，甚至公然挑战校长的权威。他和同学们的关系也不是很和谐，有点离群索居，或许他后来喜欢排斥别人的思想就是从那时候开始的，这对默多克有着决定性的影响。默多克回忆说：“它使我认识到，作为一个出版商或一个媒体的重要人物，你必须成为一个独立的人。没有亲密友谊，因为这种友谊会使你放弃自己的原则。我认为，它使你认识到，你所追求的不只是做一个成功的商人。”

少年时的经商经历，为默多克后来的传媒帝国提供了丰富的实践经验。同样，赌博的冒险精神，也是开疆辟土的有力武器。



捍卫父亲的尊严

1949年，在东方雄狮中国刚从苦难中走出来，成立新政府的时候，在大洋彼岸澳大利亚上中学的默多克已经毕业，进入英国的牛津大学学习。据说，上大学的时候，他就对中国这样的社会主义国家非常感兴趣，在他房间的窗台上，摆着他心目中崇敬的政治伟人——列宁的胸像。

默多克在英国牛津大学苦读的几年里，父亲的生意做得很大，已成为一个有成就的企业家，他主办着包括墨尔本的《先驱报》在内的4家报纸。1952年秋天，默多克66岁的父亲死于心脏病，他还没来得及规划企业今后的发展方向，就把责任过早地压在唯一的儿子肩上，当时的默多克只有21岁。

“自古英雄出少年。”1953年，22岁的默多克返回澳大利亚，开始整理父亲没来得及完成的事务。在认真查看之后，他吃惊地发现父亲的资产存在许多问题，几家报纸在财政上正陷于困境，非常棘手。

于是，他开始大刀阔斧地展开复兴计划。首先，他说服母亲，保住了两份报纸没有转让。然后，他又到伦敦《每日新闻报》参加了简短的培训，返回澳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大利亚后，担任了《新闻报》和《星期日邮报》的出版人，拉开了他在商业舞台上施展拳脚的序幕。

当时，默多克所处的阿德莱德人口已接近50万，成为澳大利亚仅次于悉尼和墨尔本的第三大城市。当他开始管理《新闻报》时，发现父亲是个天才的记者，却不是真正的企业家，他的报纸几乎没有赢利可言。年轻的默多克立刻全身心地投人报纸的日常工作，拟定标题，重新安排版式设计，长期待在排版、印刷车间，弄得满手油污，他也毫不在乎。只要尽快让企业走出困境，让他做什么都行。

默多克整天像疯子一样工作，写文章，定标题，设计版面，捡字排版，每项工作他都亲自处理。他不管董事会其他成员和有关编辑的反对，坚持以自己的方式经营运作，企业逐渐走上正轨。几年之内，他将《星期日邮报》同最大的竞争对手《广告报》合并，并且使《新闻报》获得极大成功。

在阿德莱德获得成功之后，默多克增强了信心，他决定进行扩张。一听说珀斯市的《星期日时报》因经营不善而濒临倒闭的消息，他便毫不犹豫地决定兼并它。珀斯市在澳大利亚西海岸，人口35万，从阿德莱德到珀斯乘飞机需6小时。默多克筹措了40万美元兼并了这家报纸，他的一位朋友感慨地说："他总是能够利用别人口袋里的钱把事办成。"

默多克每个星期五飞到珀斯市去视察那里的工作。他使《星期日时报》脱胎换骨，从标题制作到版面安排都有很大变化，向珀斯市居民展示出大胆鲜明、色彩丰富的全新面目。很快，该报发行量迅速增加，企业扭亏为盈。

这一年，默多克刚满25岁。此时，他可以让去世的父亲放心了，他没有辜负父亲的期望，让企业焕然一新，开创了欣欣向荣的大好局面。



备受争议的三板斧

在澳大利亚取得巨大成功之后，默多克又将视角转向了文化和传媒行业先进的英国。但是，在这里收获巨额财富的他却没有收获好名声，甚至被戴上了情色的帽子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



默多克虽然在传媒业所向披靡、威风八面，却有人批评说，他办报的“三板斧”是三S，即Sex（性）、Scandal（丑闻）和Sports（体育），尤其是前者。默多克拥有的《太阳报》则反唇相讥：“不是《太阳报》而是这些批评家对性走火入魔。《太阳报》和它的大多数读者一样，喜欢漂亮的女孩子。”

对于这些批评的声音，默多克有自己的看法，他说：“一家报纸如果不能使整个社会对它产生兴趣，它最终将成为精英阶层的内部出版物。”新闻集团的推动力是经济学而不是新闻学。

当然，也有人认为，如果默多克在英国先买下《泰晤士报》，再盘进《太阳报》，世人对他的评价恐怕就会不一样了。不过，默多克本人永远盯着新猎物，在英国媒体普遍忽视的蓝领工人身上，默多克的小报为他赚取了无尽的财源。

1968年秋，默多克再次来到伦敦，他下决心要实现在牛津上学时的诺言：有朝一日使《每日镜报》成为自己的产业。正当他准备下手时，猎物却变成了《世界新闻报》，而正是这张报纸使他奠定了在英国出版界的基础。

《世界新闻报》是英国最大的星期日报，发行额达600万份，归卡尔家族所有。卡尔爵士是最大的股东，拥有32%的股份，其次是杰克逊，有25%的股份。当杰克逊打算出售股权时，默多克立刻前往接洽。这时，市场上只有罗伯特·马克斯韦尔同他竞争，此人在以后的20年中，一直是默多克的主要竞争对手。后来，马克斯韦尔在大西洋一艘豪华游艇上落水身亡，警方调查发现这个大富豪早已资不抵债，此事成了轰动一时的新闻。

经过多方奔走，默多克最后胜出，买下了杰克逊的全部股份。6个月后，默多克又在股东会议上迫使卡尔爵士下台，自己登上了主席的宝座。掌握大权之后，默多克的报纸为迎合读者口味，采用耸人听闻的报道方式。这种报道方式引起了很多的批评，但默多克始终强调，他只能为公众提供他们喜闻乐见的东西。

默多克执掌《世界新闻报》之后，该报的发展速度猛增。但是，报社的印刷机一周要空闲6天，因为报纸只在星期日出版。默多克一心想在伦敦再买下一份日报，这样才不会让赚钱的机会白白浪费。但是默多克垂涎已久的《每日镜报》经营状况良好，毫无出售的迹象。“山重水复疑无路，柳暗花明又一村。”刚好在这时，《太阳报》逐渐变得不景气，其发行量由150万份锐减至85万份，这个机会让默多克喜出望外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

默多克赶紧筹措资金，因为他听说此前铩羽而归的对手马克斯韦尔已跟卖方谈判了，卖方答应以很低的价钱出手。默多克为了扭转不利局面，采用多种手段，再次打败了马克斯韦尔，以150万美元的价钱买下了《太阳报》。定金为12万美元，余款分6年付清。

《太阳报》在默多克的精心打造下，一年之内发行量由80万份猛增到200万份，大大冲击了《每日镜报》的市场。如今，《太阳报》已成为世界上赢利最多的日报之一。它实际上已成为默多克报业帝国的“金牛”，发行量达410万份，超过《每日镜报》整整100万份。默多克在英国取得了巨大的成功。

默多克办报有一条非常重要的准则，那就是迎合大众口味。

与竞争对手相比，他的报纸销量一直处于遥遥领先的地位，也就证明了他的这一策略是行之有效的。人们都很清楚，《太阳报》在默多克接手之前是烫手的山芋，但是经过一系列的革新，它变成了金子。

当然，很多人认为默多克是一个投机倒把的人，不能算是一个真正的报人。对于这样的说法，默多克回答：“在买卖中，我学会了办媒体。”什么样的人是真正的报人？这要读者投票决定，至少仅从“迎合读者口味”这个角度，默多克就能获得很多选票。



“午夜凶铃”

很多企业管理非常严格，老板也是一副独裁者的形象。默多克就是以独裁著称的典型，他有两大“独裁统治”的工具——电话和私人飞机。

“你好，我是鲁伯特·默多克。”这句开场白，对于在新闻集团工作的很多员工来说，异常熟悉。这是默多克的风格，一般接到这样的电话，表示他这个“地主”又要询问“长工”的工作情况了。

早在1968年，当时37岁的默多克资产已达500万美元，在经营管理上他已形成了果断、务实的风格。那时他没有专门的办公室，以“电话管理”而闻名。默多克不喜欢将太多的时间消磨在繁多的会议上。他痛恨使用互联网，但是在重大问题的处理上，他也会严肃地发电子邮件与中高层沟通，更确切地说

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是命令或者指示。

默多克的日常工作非常规律，一般来说，早晨6点钟体育锻炼刚刚结束，他就拿起电话一直打到7点半，与世界各地分公司的负责人通话。他喜欢用电话横跨世界各地处理各种问题。在电话中，大喊大叫、声嘶力竭不是默多克的风格，但是在电话另一端的人会屏住呼吸，细心倾听着他那不寻常的男低音指示，生怕听错或听漏。

通常在每个星期一上午，秘书会把相关资料编辑成一段Flash，默多克借此了解公司一周来的进展，然后召开一个主席团五人小组会议——通常也是电话会议。他的职员们笑称，老板的意见总在3万英尺之外。

新闻集团二号人物彻宁说："我一天可能要跟他谈四五次话，很轻松。"彻宁是每周一早晨来碰头的董事长办公室的成员，在默多克看完前一周公司业绩情况汇总的动态演示之后，办公室成员经常是通过电话碰头。

当然，"午夜凶铃"也经常在默多克手下经理人的家中响起。半夜两三点钟接到默多克的电话已经成为其公司员工习以为常的事情，他总是精力充沛，每天只睡4个小时。不管是想到新的思路还是发现新的问题，在他心里，没有时间和空间的阻隔，只有快速执行的理念。在瞬息万变的商战中，这一点非常重要，所以有时候将"午夜凶铃"比做默多克的法宝也不为过。

除了电话以外，私人飞机更是方便了默多克随时现场管理企业。新闻集团的工作人员说，默多克是从3万英尺的高空往下看的，他在查看各个领域的工作人员是否各司其职。当然，必要的时候他会一头扎进这些人的办公室里，毕竟高空作业不够真切、不够具体。

让人印象最深刻的是他刚提拔小儿子詹姆士担任英国天空卫星电视的CEO，几名大股东便坚决反对。考虑到鲁伯特·默多克已是新闻集团的主席，股东们强烈要求寻找新总裁的过程应该做到严格和独立。

天空广播公司和新闻集团的主管们已开始行动，希望能把相关议论的损害控制在最小范围内。这两家公司控制着星空卫视35.4%的股份。主管们坚持说，公司还没有任命詹姆士为天空广播公司的总裁；天空广播公司的非执行董事否认公司有任人唯亲的迹象；他们还保证选择总裁的过程一定做到公平、公正。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的局面是鲁伯特·默多克始料未及的，他必须平息这场风波，为公司的健康发展保驾护航。在这千钧一发之际，他二话不说，跳上私人飞机，赶紧召集股东们开会讨论。最终，大家达成共识，詹姆士全票通过，如愿担负起CEO的重大使命。

默多克雷厉风行的做事风格，由此可见一斑。



一人患病，澳洲震动

2000年4月16日，一则消息让整个西方传媒业产生震动——传媒大亨默多克患癌症了。

此消息一出，悉尼的股票分析家和经纪人同时预测，在周一开盘时，由科技股带动的澳大利亚普通股指数将下降100点左右。果然不出所料，到4月17日，澳大利亚股市经历了176点的剧烈下挫，所有指数均收低5.7%，大盘低收于2920点，跌幅略低于1997年金融危机所创下的单日下跌点数之最，澳大利亚股市缩水高达360亿澳元。

新闻集团发言人宣布，时年69岁的集团主席、世界传媒大亨鲁伯特·默多克得了“低等级”前列腺癌，即将接受放射治疗。默多克是在洛杉矶接受例行身体检查时得知自己的病情的，医生对他的病情持乐观态度，认为这是一种非常低等级的癌症，情况并没有股市所担忧的那样糟。

其实，股市因此大跌也很正常，新闻集团是澳大利亚股市发动机，其市值占整个市场近1/3。分析家认为，癌症与默多克的名字一同出现已足以令股市暴跌，“癌症患者默多克”这个词就如同杠杆组织中的撬动方：质量小，但强势。

其实，前列腺癌并非人们想象的那么可怕。虽然近年来男子患前列腺癌的几率明显增加，但是如果发现得早，在癌细胞尚未扩散之前就进行积极治疗，前列腺癌患者生存的机会还是非常高的。在英国，数据显示，大约有50%的患者在接受治疗后存活期达5年以上。值得庆幸的是，默多克一直保持定期体检的习惯，癌症发现时处于早期阶段，为治疗赢得了宝贵时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在确诊后的一个月内，默多克开始了积极的治疗。连续9周，他每天早晨坚持进行10分钟左右的放射治疗。在此期间，身为新闻集团的董事会主席和CEO，默多克没有因此而提前退休或是改变任何工作计划，依然行使着新闻集团真正领袖的职能。

这一年，通用汽车宣布将出售DirecTV的消息，默多克随即作出一个重要的战略决策，以开放的姿态介入这场持续了18个月的谈判。最终，默多克获得了DirectTV所拥有的1100万卫星用户，巩固了新闻集团的行业地位。

尽管癌症阴影困扰着默多克和他的新闻集团，但他还是用顽强的生命力和积极的工作态度，缓解了股市的紧张气氛。他乐观豁达的心态，沉稳积极的行事风格，令新闻集团的员工感动，也让世人尊敬。

当然，他的努力收获的回报也在股市体现出来，新闻集团当年财报中的亮点数字频频出现在澳大利亚的地方媒体上。截止到2000年6月30日，新闻集团的营业收入达到27亿美元，净收入达到19.2亿美元，净利率与前一年度相比提高了77%。这个数据足以让人相信：默多克没有问题，新闻集团依旧强大。

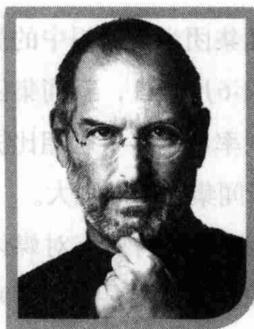
2000年8月17日，结束了放射治疗之后，默多克以胜利者的姿态对媒体说：“一切都过去了，医生对我的身体非常有信心。”在接受英国某报记者采访时，他以轻松的口吻打趣道：“事实证明，我是不朽的！”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章

苹果永久CEO：史蒂夫·乔布斯

他处变不惊的领导风范铸就了苹果企业文化的核心内容，雇员对他的崇敬简直就是一种宗教般的狂热。



史蒂夫·乔布斯简介

出生日期：1955年2月24日

籍　贯：美国

产　业：苹果公司、皮克斯动画公司

资产状况：54亿美元

2008福布斯财富排名：第189位

海明威在《老人与海》中写道："一个人可以被毁灭，但不能被打败。"乔布斯就是这样一个美国式的英雄人物，几番沉浮，依然屹立不倒。作为"苹果"创始人，他改变了一个时代，掀起了个人电脑的热潮。但是在事业如日中天的时候，他被迫离开自己费尽心血打造的"苹果"，从天堂跌到地狱。然而12年后，他卷土重来，重新开始了第二个"史蒂夫·乔布斯"时代。乔布斯成为一个奇迹，而且这个奇迹还将继续进行下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





咬了一口的青“苹果”

史蒂夫·乔布斯的身世其实很不幸。1955年2月24日，他出生在美国旧金山。刚刚降临人世，在大学做教授的父亲与颓废派艺术家母亲便将他无情地抛弃。一对好心的夫妻收留了这个可怜的婴儿。

虽然不是亲生的，但是养父母对乔布斯却视同已出，毫无保留地将关爱都奉献给他。学生时代的乔布斯十分顽皮，常常喜欢别出心裁地用一些令人啼笑皆非的恶作剧来愚弄他人。不过，他天资聪颖，学习成绩一直十分优秀。

在美国，硅谷是高科技人才的集中地，更是美国信息产业人才的集中地。当时，乔布斯就生活在著名的硅谷附近，邻居都是惠普公司的职员。在周围环境的影响下，乔布斯从小就非常迷恋电子学。一个惠普的工程师看他如此痴迷，就推荐他参加惠普公司的“发现者俱乐部”。这是个专门为年轻工程师举办的聚会，每星期二晚上在公司的餐厅中举行。在某次聚会中，乔布斯第一次见到了电脑，他开始对计算机有了朦胧的认识。

上中学以后，乔布斯在一次同学聚会上，见到了比他年长5岁的沃兹，沃兹是学校电子俱乐部的会长，对电子也有浓厚的兴趣。两个人因为共同的爱好，一见如故。8年之后，这两个当初的小伙伴创办了苹果电脑公司，当然，这是后话。

19岁那年，刚进入大学的乔布斯突发奇想，断然决定辍学，放弃学业到雅达利电视游戏机公司工作。没过多久，这个冲动而又不安分的年轻人突然又对佛学产生了兴趣，他决定放弃工作，追求自己的佛学理想，漂洋过海去印度寻找高僧潜心修炼，以成正果。当然，结果可想而知，他不但佛经没诵读到，还历经艰辛，耗费财物。但是，这段经历抚平了他那颗不安的心，此后他又重新返回雅达利公司，做了一名工程师。

回到工作岗位之后，乔布斯常常利用闲余时间，与沃兹一起在自家的小车库里琢磨电脑。他们梦想着能够拥有一台自己的计算机，但是当时市面上卖的都是商用电脑，体积庞大，而且价格极其昂贵。于是，他们决定自己开发，为自己亲手打造一台合适的电脑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要想制造个人电脑，首先要有微处理器。可是，当时英特尔公司的8080芯片零售价高达270美元，并且还不出售给个人使用。但是两个人并没有灰心，继续寻找。1976年，在旧金山威斯康星计算机产品展销会上，他们终于买到了摩托罗拉公司出品的6502芯片，其功能与英特尔公司的8080相差无几，但是价格却不足它的零头，只售20美元。

两个年轻人狂喜不已，当即毫不犹豫地买下了6502芯片，这是他们梦想的开始，是拥有个人电脑的第一步。回到车库以后，沃兹和乔布斯设计了一个电路板，将6502芯片和接口及其他一些部件安装在电路板上，通过接口将芯片与键盘、视频显示器连接在一起，几个星期之后，一台正常运转的电脑就装好了。

当时，乔布斯和他的朋友都被这个其貌不扬的家伙震动了，但他们都没意识到，这就是世界上第一台个人电脑，人类使用电脑的历史将因此而改写。当朋友们还在欢欣鼓舞中跃跃欲试地摆弄电脑的时候，精明的乔布斯已经估量出这种自制电脑的市场价值所在。他觉得市场广阔，必须批量生产。为了筹集资金，他卖掉了自己心爱的大众小汽车，同时劝说沃兹卖掉了他珍爱的惠普65型计算机。就这样，他们凑齐了创业的1300美元，迈出了人生中的重要一步。

1976年愚人节那天，乔布斯、沃兹和韦恩三个年轻人聚在一起，做出了一个重大的决定：他们签署了一份合同，决定成立一家电脑公司。公司的名称在争论之后，由乔布斯一锤定音，定为“苹果”，而且其标志是一只被人咬了一口的苹果，他们的自制电脑则被顺理成章地称为“苹果Ⅰ号”电脑了。

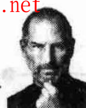
显然，在当时，这个尚未成熟的苹果还太青涩，刚刚长成。但是，既然咬下第一口，就要坚持不懈地品尝下去。乔布斯当然愿意，他最钟爱苹果，不然当初命名时，他就不会毫不犹豫地喊出这个名字。



21世纪人类的自行车

任何新生事物总会遭到很多磨难，苹果也不例外。刚开始的时候，“苹

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



果”机的生意很清淡，毕竟它是一个全新的东西，除了对电子感兴趣的人，没人知道这个怪物会有什么用处。而原先对“苹果Ⅰ号”感兴趣的朋友们现在开始持观望态度，等待更好的“苹果Ⅱ号”的出台。

苹果公司摆脱困境，出现转机纯属偶然。1976年7月的一天，零售商保罗·特雷尔来到了乔布斯的车库，当时乔布斯正在熟练使用电脑。看到如此神奇的机器和简单的操作方法，他认为“苹果”机大有前途，当即订购50台整机。但是，他提出条件，要求乔布斯在一个月之内交货。接到这个订单，乔布斯顿时喜出望外，立即签约，拍板成交，这可是他做成的第一笔“大生意”，绝不能坐失良机。

毕竟刚开始生产，加上时间太仓促，因此任务特别繁重。乔布斯和沃兹只得没日没夜地忙碌起来，他们每天都在挥汗如雨、顽强拼搏中度过，每周工作时间达到66小时。为了梦想的实现、公司的生存，他们必须如此，没有别的选择。终于，在第29天的时候，他们奇迹般地完成了任务，把50台“苹果”机如数交给了特雷尔。如释重负之后，他们击掌相庆。

经过特雷尔的精心策划，50台“苹果”机很快销售一空，有了良好的开始，苹果公司从此名声大振，开始进行小批量生产。乔布斯和沃兹开始意识到，他们手中的资金根本不足以应付迅猛的发展速度。乔布斯后来回忆道：“大约是在1976年秋，我发现市场的增长比我们想象的还快，我们需要更多的钱。”为此，他们分头去找资金支持，包括沃兹就职的惠普公司。但遗憾的是，这些公司都没意识到其中蕴藏的商机和市场，错过了扩大业务的绝佳机会。

只要千里马奔跑起来，伯乐自然会发现。1976年10月，百万富翁马尔库拉慕名前来拜访乔布斯和他们的车库工场。马尔库拉是一位资深的电气工程师，并且十分擅长推销工作，人称“推销奇才”。由于在股票生意上财源滚滚，他很早就退休了。看到这两个年轻人的新产品之后，马尔库拉决心重操旧业，帮助他们渡过难关，使苹果公司发展壮大起来。

马尔库拉主动帮助乔布斯制订了一份商业计划，给他们贷款69万美元，将自己的命运与两个年轻人联系在一起。有了马尔库拉这位经营大师的指导，得到这笔巨资之后，苹果公司的发展速度大大加快，形势喜人。

1977年4月，美国有史以来的第一次计算机展览会在西海岸开幕了。为了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在展览会上打出名声，乔布斯四处奔走，花费巨资，在展览会上买到了最大、最好的摊位。更引人注目的当然是“苹果Ⅱ号”样机，它一改过去个人电脑沉重粗笨、设计复杂、难以操作的形象，以小巧轻便、操作简便和可以安放在家中使用等鲜明特点，紧紧抓住了观众的心。它只有12磅重，仅用10只螺钉组装，塑胶外壳美观大方，看上去就像一部漂亮的打字机。

前来参观的人们都不敢相信自己的眼睛，这部小机器竟能在大荧光屏上连续显示出色彩斑斓的画面。“苹果Ⅱ号”机在展览会上一鸣惊人，成千上万的用户拥向展台，观看、试用、订购，顾客纷至沓来，乔布斯喜上眉梢。

1980年，《华尔街日报》的全页广告写着“苹果电脑就是21世纪人类的自行车”的标语，并登有乔布斯的巨幅照片。1980年12月12日，苹果公司股票公开上市，在不到一个小时内，460万股全被抢购一空，当日以每股29美元收市。按这个收盘价计算，苹果公司高层产生了4名亿万富翁和40名以上的百万富翁。乔布斯作为公司创办人，排名自然在第一位。

乔布斯和他的苹果电脑逐渐成为人们关注的焦点。这辆“人类的自行车”将驶向何方？乔布斯这位驾车人的眼前是一马平川、风驰电掣，还是崎岖不平、九曲回环？人们拭目以待。

惨遭流放，黯然离开

因为苹果公司所获得的巨大成功，乔布斯在1985年获得了由里根总统授予的国家级技术勋章。作为一名企业家，人生最大的荣耀莫过于此。

然而，成功来得太快，去得也会很快，过多的荣誉背后隐藏着巨大的危机。苹果电脑精心开发的“苹果Ⅱ号”在持续畅销8年后开始呈现下滑趋势，而诞生了18个月的Macintosh的销售也不容乐观。乔布斯设计Macintosh的初衷是想取代IBM在个人电脑市场的领先位置，因此采取了封闭式的设计结构，所有的外设都由苹果自主开发，配套软件跟不上，电子表格和文字处理软件两年后才推出。而且Macintosh在上市时测试还有很多问题，上市后整个开发队伍基本流失。这在很大程度上导致了Macintosh的滞销，乔布斯的压力非常大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



由于乔布斯的经营理念与当时大多数管理人员不同，加上IBM公司开始醒悟过来，也推出了个人电脑，抢占大片市场，使得乔布斯新开发出的Macintosh节节败退，总经理和董事们把失败归罪于董事长乔布斯。

苹果公司的财政赤字成为乔布斯和合伙人矛盾爆发的导火索。时任公司CEO的斯卡利向董事会施压：如果乔布斯留在苹果公司，他就马上辞职，不再与乔布斯合作。董事会必须在这个关键时刻做出选择。考虑到问题的严重性，特别是乔布斯造成如此难以挽回的局面，董事会最终选择了斯卡利。乔布斯被放逐了，他不再管理任何事务，只得黯然神伤地将自己当初一手打造的苹果公司让给他人。

1985年4月，董事会撤销了乔布斯的经营大权。乔布斯几次想夺回权力均未成功，便在1985年9月17日向董事会递交了辞呈。他并不甘心将自己所有的心血毫无保留地拱手相让，尤其是千金难得的人才，因此他向斯卡利递交辞呈时，也附带了自己想要带走的人员名单，其中包括开发Mactionsh的5名精英。得知此消息之后，董事会感到难以接受，十分愤怒，他们授权斯卡利控告乔布斯非法使用苹果资料和技术，尽管最终双方达成和解，但是两者的关系却彻底破裂了，从此结怨。

盛怒之下，乔布斯卖掉了他所有的苹果公司股票，只是因为想得到公司的年度财务报告，他才象征性地保留了1股。在即将离别之际，乔布斯还是对苹果充满了难以割舍的情愫。他说："我的心会一直留在那儿，和苹果公司的关系就像是初恋，我会永远眷恋苹果，就如同任何男士怀念他的初恋情人一样：缘尽情未了。"

尽管很不甘心，出走之后的乔布斯还是冷静下来认真分析了自己的错误，不管是经营管理上还是为人处世方面，他都对自己进行了深刻的剖析，从中吸取教训。乔布斯痛定思痛，决定重新开创自己的事业，寻找东山再起的机会。辞职几天后，乔布斯便创办了Next电脑公司。

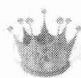
尽管乔布斯离开了，但是苹果公司自身存在的问题依然没有得到解决，它走向衰落的脚步还在继续。公司CEO斯卡利始终坚持苹果的封闭性，强调要将软件与硬件捆绑销售，致使用户受到诸多限制。苹果电脑不走大众化之路，合作伙伴因此纷纷弃之而去。当时个人电脑的需求量非常巨大，竞争对手迅速崛

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

起，争先恐后地分享这块可口的蛋糕。

微软的比尔·盖茨就是在此时觅得机会的。他当年只是在专心开发Office，并迫切希望能与苹果合作。但是苹果漠视合作伙伴，在新系统开发上市之前并不给予合作伙伴兼容性技术上的支持，微软不堪忍受，只得尝试发展自己的系统，并获得巨大成功。

乔布斯重新创办的Next电脑公司，是否还能取得与当初的苹果一样的辉煌呢？如同公司名称Next一样，“下一个”让人们充满期待。



动画片，总动员

乔布斯创立的Next公司，最初是为研究机构和大学提供专业配置的电脑，以加速研发的进程。在准备制造Next电脑的同时，他在1986年以1000万美元的价格，从“星战之父”也是美国电影电脑特技之父卢卡斯手中，买下了当时规模很小、效益不好的电脑动画制作公司——皮克斯公司。

尽管收购了新的动画公司，个人电脑还需要继续开发。但是，事情进展得非常艰难，Next电脑公司制作出来的电脑虽然看上去很美，但封闭的系统和昂贵的价格让其无法成为电脑行业的新宠儿，却消耗了乔布斯几乎全部的精力与金钱。而他信心十足收购的皮克斯公司，在10年间几乎没有丝毫建树。此时的乔布斯，似乎依旧在失败的道路上徘徊，看不到终点在何方。他唯一能做的事情，便是坚持。

随着皮克斯公司电脑动画制作逐渐有所起色，乔布斯的经营状况也有所好转。苦守10年之后，他终于收获了无限商机和巨大利益。1995年，皮克斯公司和迪斯尼合作制作的3D电脑动画片，也是世界上第一部用电脑制作的动画电影《玩具总动员》面世了。在全球上映之后，票房收入达到4亿美元。

《玩具总动员》的横空出世不仅在市场上大获成功，也对传统的动画影片产生了革命性的影响。因此，乔布斯决定让皮克斯公司立刻上市，皮克斯公司迅速成为3D电脑动画的先锋和霸主。上市之后，乔布斯拥有的股票价值超过了5亿美元，他一夜之间又回到顶级富豪的行列。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



初获成功之后，IT精英乔布斯摇身一变，开始成为影响娱乐行业的大鳄，在好莱坞有了一席之地。《海底总动员》、《超人总动员》等一系列动画电影的成功，不仅展示了皮克斯无可匹敌的技术力量，更体现出其生机勃勃、充满想象力的鲜活动力。它的产量虽然不高，却令梦工厂、华纳等竞争对手无法望其项背，连成功垄断世界动画产业几十年的迪斯尼也显得步履蹒跚。正如乔布斯所说，他生命中最有创造力的时代开始了。

人生轮回，值得玩味。正当乔布斯准备大展拳脚在动画行业翻云覆雨的时候，由他亲手创办后又将他踢走的苹果公司却举步维艰，连换了几任总裁之后依然难以挽救颓势。此时，苹果公司向乔布斯发出邀请，希望他能力挽狂澜，带领苹果走出困境。

1996年，苹果公司重新聘请乔布斯作为其兼职顾问。此时苹果营运情况每况愈下，财务收入开始萎缩。1997年9月，乔布斯重返苹果公司任首席执行官，他对奄奄一息的苹果公司进行大刀阔斧的改组，推出一连串新产品降价促销的措施。他告诉同事们，不必保证每个决定都是正确的，只要大多数的决定正确即可，因此不必害怕。有许多难以做出的决定，比如砍掉无特色的业务，在今天看来十分明智，但当初做决定时却令人提心吊胆。一系列的改革终于初见成效，“苹果”从糜烂的边缘重新焕发新生，再次“红”了起来。

1998年，苹果推出了新产品iMac，后来的事实证明，它确实是苹果的复兴之作。iMac一改电脑的旧形象，让人耳目一新，迅速占领市场。乔布斯花了上亿美元进行广告宣传，使得iMac在美国及日本热卖，三年内卖出500万部。在1998年第四个财政季度，苹果创造了1.09亿美元的利润，顺利渡过财政危机。

回忆起那段时光，乔布斯感慨地说：“当我重返苹果公司时，情况远比我想象的糟糕。苹果的职员被认为是一群失败者，他们几乎将放弃所有的努力。在头六个月里，我也经常想到认输。在我一生中，从来没有这么疲倦过。我晚上10点钟回到家里，径直上床，一觉睡到第二天早晨6点，然后起床、冲澡、上班。妻子给了我很大的支持，再怎么赞扬她也不过分。”

刚创业时乔布斯有着火暴的管理风格，很多苹果职员不敢和他同乘电梯，唯恐电梯未坐完即被炒鱿鱼。但是经过数年的磨炼，乔布斯的性情平和了许

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

多，他说："我告诉你一个能够改变你看问题的方法的例子。一旦你有了孩子，就会自然而然地意识到每个人都是父母所生，应该有人像爱自己的孩子那样爱他们，这听起来并不深奥，但是许多人忽略了这一点。所以现在对我而言，解雇苹果公司的员工要比以前痛苦得多，但我没有办法，这是我的工作。我设身处地地想象他们回到家中告诉妻子、儿女自己被解雇的情景，我从来没有像现在这样感情用事过。"看来，家庭美满也是乔布斯事业成功的一个不可忽视的原因。



盒子里的巧克力糖是哪种颜色

2000年，不管是对于乔布斯还是苹果来说，都是喜获丰收的一年。先是董事会任命乔布斯为"永久CEO"，给予他完全独立的管理权。此后他重用了iMac设计师乔纳森·伊夫，后者不负重托，设计了苹果最火暴的iPod产品，为他们在21世纪打造了良好的开端。

乔纳森·伊夫回忆说："人们已经开始狂热和失去理智，像中了毒一样争相购买iPod。"在乔布斯的指示下，伊夫设计出的iPod受到消费者的热烈追捧，他说："我负责创造产品，他负责创造文化。"iPod的成功在伊夫看来归功于全方位的创新，既有产品功能上的创新，也有精神文化上的创新。

苹果推出新产品的速度明显加快，火柴盒大小的Mini iPod Nano、视频iPod和坐在沙发上就可以遥控电脑的Front Row，一系列新产品的发布，让人目不暇接。创新已经成了苹果的标志，乔布斯谈及创新时总喜欢将它比喻为"概念车的故事"。他说："就像许多公司一样，你看到一款概念汽车，够酷、够个性。4年后，你突然看到有人开着它上街，到处是它的广告。你心跳加速，跑去销售商那里买车。这就是创新变成财富的过程。"显然，他已经非常看好创新所带来的诸多好处了。

为了将创新思想根植于苹果，乔布斯把不认同这一观点的人逐个清理了。乔布斯说："索尼那帮家伙就像在举着望远镜过马路，因为他们的办公室在第四层。"这是他喜欢的苹果式的笑话。"从硬件到软件，从设计到功能，苹果

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的产品全部由苹果制造。我们随时可以改变，创新每天都在发生，我们关注产品中的每一项技术，只有这样，每一项创新才能顺利地变为产品。苹果的创新就在于我们能够掌握每一个零件，从1976年就开始了，就像命中注定。”这就是乔布斯对待创新的态度，他要主动出击，而不是亦步亦趋。

“没有人知道乔布斯的盒子装着哪种颜色的巧克力糖，”负责iPod部门的副总裁托尼·弗德尔说，“他不在乎输赢，只想搞出点新名堂，因为他是乔布斯。”再次领航苹果的乔布斯成熟了许多，他懂得如何把握时机、运气，发掘自己的创新潜力。

乔布斯把曾经败北的Next Step产品从头到尾重新改造了一遍，然后改旗易帜为“OSX”，再配上个性、时尚的iMac，很快就将美国市场弄得热火朝天。但乔布斯并没有满足于此，他从台灯上找到了艺术想象力，他让工程师把水果糖一样的iMac做成了一个台灯般的东西，“灯座”是主机，中间有长长的“灯擎”，平板液晶显示器在最上头发出柔和的光。这一更新，顿时让IT市场刮起一股“台灯”旋风。

2000年，乔布斯发现在计算机上播放电影是一件很酷的事，可以使苹果计算机具有区别于其他PC机的独特之处，于是他在高档的Mac机上新配置了DVD播放机。但后来的事实证明，他失败了，在Mac机上播放电影固然很酷，但顾客并不愿意为此掏腰包。

尽管没有太多斩获，但是乔布斯从中发现了新的商机：将自己的文件、图片、歌曲存储到CD上。其实，康柏早就嗅到了这个市场趋势，在新推出的半数PC中都增加了CD刻录机，结果成了一大卖点，这些机型非常畅销。显然，乔布斯不愿意落后于人，他要安装既能播放DVD，还能存储数据的驱动器。CD可以存储电影，但压缩率还不够高，如果电影比较长，播放起来效果就很模糊，还容易产生马赛克现象。乔布斯决定配置DVD刻录机，并且还增加了一款软件，使得刻录DVD不再用蜗牛般的速度来磨灭消费者的耐性。

这种新产品一经推出便大获成功。据Gartner集团的调查数据显示，2001年配置有DVD刻录机的计算机出货量为60万台，其中40万台刻录机由先锋公司提供，而先锋公司正是苹果的主要供应商。

随后，苹果再次出手，将刻录机升级到先锋的第二代技术，这样就能把光

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盘和软件确立为视频存储和编辑的标准，特别符合专业电影制片人的要求。当然，戴尔等竞争者也会奋力追赶，甚至超过苹果。但是，此时的乔布斯已经着手进行下一项更酷的创新，因为他深知，在计算机行业，不被潮流抛弃的最好办法就是引领潮流。

在乔布斯的骨子里，有着永不衰竭的创新精神。正是凭着这股劲头，他才能上演一个个商界传奇，书写一段段精彩故事。



“期权门”始末

2004年，苹果公司业绩飞涨，前景一片大好。就在众人斗志高昂准备乘胜追击的时候，一个不幸的消息犹如晴天霹雳，让苹果公司的所有人感到震惊：乔布斯被诊断为癌症。这是一次扫描检查后传出的确切消息，结果清楚地表明乔布斯的胰腺上长了一个瘤，确诊为一种无法治愈的恶性肿瘤，医生宣判他最多还能活3～6个月。

这个噩耗足以让人灰心丧气，如果没有生命，还拿什么打拼？但是，乔布斯是个坚强的人，手术之后的他看起来奇迹般地痊愈了，这是他和死神离得最近的一次。这次经历之后，他说：“不要让别人观点的聒噪声淹没自己的心声。最主要的是，要有跟着自己感觉和直觉走的勇气。”

在乔布斯患癌症的消息不胫而走之后，CNN第一时间发表了一篇《如果没了乔布斯，苹果未来会怎样》的文章。该文表达了舆论对苹果公司未来的担忧。文章认为，乔布斯的患病令华尔街坐立不安，苹果公司股票当天就下跌2个百分点。而背后更深层次的疑问在于，面对数字消费领域电子与娱乐的汹涌狂潮，除了乔布斯以外，似乎再也找不出一位能够依靠一种文化精神，来驾驭一家电脑公司与一个动画片制作公司的人了。从2004年到2006年，乔布斯和苹果都经历过两场劫难，但都奇迹般地战胜困难，焕发新的风采。

比起乔布斯的癌症，苹果公司所经受的期权风波，也让所有关心这家企业的人倒吸了一口凉气。整个2006年，苹果公司在股市上的表现都不好，这时，苹果又爆出了期权风波，更是雪上加霜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在美国，要想了解高科技公司，必须先了解它的股票期权制度。在传统的公司里，一个员工的收入和福利包括奖金和退休金等现金。一般员工并不拥有公司的股票。很多高科技公司，为了将员工的利益和公司的前途绑在一起，发给员工一些股票的期权。所谓期权就是在一定时间如十年内，按一定价格如当前市场价，购买股票的权利。获得期权的员工，会对公司有主人翁的责任感。如果公司的股票上涨，那么拥有股票期权的人可以以过去的低价格买进股票，然后以现在高的价钱卖出，从中赚到差价。期权只有当公司股票不断上涨时才有意义。

遗憾的是，没有一个公司的股票只涨不落，因此期权有时会变得毫无意义。一些公司为了让股权变得有意义，在中间做手脚，修改股权授予时间，用最低的价钱将股票授予管理层和员工。苹果公司就是在这件事上栽了跟头。2006年，美国证监会开始调查苹果公司的期权问题。

2006年10月，苹果发布的一份声明让世人议论纷纷。在声明中，苹果公司承认，尽管乔布斯知道期权回溯这一事情的客观存在，但是他并不清楚相应的会计影响。报告称："在少数事例当中，苹果首席执行官乔布斯确知那些有利的授予时间是经过选择的，但是他并没有从这些授予当中得到好处，也不清楚这种行为的会计影响。"苹果公司还补充道，他们尚未发现公司的管理团队其他成员中有这种不正当的行为。

6个月之后，苹果公司的这种态度遭到了冲击。苹果公司前首席财务官安德森在调查中受到处罚，在后来与证监会达成和解时发表了自己的看法。他表示，自己曾经就期权回溯的影响向乔布斯提出过专门的警告，显然对方知道后果的严重性。

美国政府对苹果公司的调查并没有继续展开，似乎已经告一段落。但是乔布斯本人的危险警报恐怕尚未解除，相关检查部门将对他个人的财产情况进行严密监视。有报道称，乔布斯曾受到了证监会的传唤，他的证词将在2009年庭审时公之于众。

或许乔布斯是清白的，或者人们的确找不到合适的角度对他进行处罚。我们希望看到乔布斯给我们带来更多的奇迹，看到熟透的苹果的香气弥漫世界的每个角落。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章

互联网造梦大师：孙正义

马云说，孙正义是个大智若愚的人，几乎没一句多余的话，仿佛武侠小说中的人物：一是决断迅速；二是想做大事；三是能按自己的想法做事。



孙正义简介

出生日期：1957年8月11日

籍　　贯：日本佐贺县

产　　业：软件银行集团

资产状况：51亿美元

2008福布斯财富排名：第201位

他在不到20年的时间内，创立了一个网络产业帝国。这个帝国并没有受其统治，而是由他支持扶助；他不是一个人在独自享受，而是为更多人打造展示自身的舞台。美国《电子商务》杂志对孙正义的评价是：他对电脑的情有独钟像比尔·盖茨；在风险投资领域，他的重拳出击颇有乔治·索罗斯的风范；在选择出手的对象上，他又有点当今世界上最杰出的证券投资者沃伦·巴菲特的味道——不败之道在于做足功课，然后行动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





走进计算机世界

孙正义是韩裔日本人，他的祖父辈从韩国移民到日本当矿工，从此定居下来，但他骨子里认定韩国才是他的故乡。他从小就对有经营才干的生意人非常崇拜，早年在日本的时候，他就是日本麦当劳经理藤田田的忠实“粉丝”。藤田田在日本开遍了麦当劳连锁店，孙正义为了与偶像见上一面，就专程坐飞机到东京。见面之后，藤田田对他说：“我不能建议你将来做什么，但我觉得你应该去美国看看，或许在那里你会找到你的理想。”此外，藤田田还叮嘱孙正义要学好英语和计算机。

在孩子的眼里，偶像的一句话胜过老师一年的教诲，胜过家长上千次打骂。藤田田的话让孙正义深信不疑，带着狂热的理想，他去了美国。藤田田的一句话给孙正义指明了以后发展的道路。

藤田田的叮嘱和建议时常在孙正义耳边回荡，他对美国的憧憬也变得异常强烈，甚至有些迫不及待。16岁那年的暑假，孙正义还在上高一，他决定借假期到美国加利福尼亚州去学一个月英语。在短短的一个月时间里，孙正义跑了很多地方，完全被美国加州所吸引，他觉得：“人生太短暂了，不能再在日本每天这样悠然地上着学。”

回到日本之后，孙正义对美国念念不忘，完全没有从暑期的“梦境”中走出来，他对所有认识的人大声宣告：“我要退学，到美国去！”人们对他这突如其来的想法感到非常吃惊，他母亲含泪劝说，旁人冷嘲热讽，大家都不赞成他去美国。但是，没有任何力量能阻挡梦想的翅膀飞翔。1974年2月，不足17岁的孙正义不顾一切，做出了一个令人难以置信的决定：只身一人前往美国，去寻自己的财富梦。

在美国，孙正义仅仅用了三个星期就修完了塞拉蒙提高中的全部课程，随后申请参加大学入学考试。以他当时的英语水平去参加入学考试是十分困难的，但孙正义以决心和毅力克服了重重困难，通过了考试，开始了在霍利大学的新生活。

一天，孙正义在平时经常光顾的超市里买了一本叫《现代电子》的科学杂

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

志，其中刊载的一张照片引起了他的极大兴趣。这是一张英特尔公司新研发出的i8080中央处理器的放大图。正是这后来改变人类社会的小小芯片，让孙正义激动不已。

说起计算机，要追溯到孙正义五六岁时看过的动画片《铁臂阿童木》中的一个镜头：茶博士操作着一台大型计算机，上面的信号灯忽明忽暗。这就是孙正义对计算机的最初印象。但是，和那台大型计算机不同，眼前这个闪着耀眼蓝光的小生命体（中央处理器）如此的小。孙正义把这幅照片剪下，放进活页夹里，然后放入背包，天天背着它，连上厕所也会带着它，晚上睡觉就把它放在枕头下，不时拿出来看一看，一刻也不离开。这张照片不到半年就退色，变得模糊不清了，但它最初的影像已经深深地印在了孙正义的头脑中。

“我要搞计算机，企业家应走的路是计算机行业。”从此以后，孙正义更加关注相关的计算机和电子产品信息，将相关的刊物、图书等读了个遍。渐渐的，孙正义完全被这个精彩的新天地深深吸引，从此走入了计算机世界。

此时，另一个年轻的美国人也在经历着命运的碰撞。他看到微型计算机时，反应和孙正义一样强烈。这个美国人就是成功缔造微软公司的比尔·盖茨。1974年，正在上大学二年级的比尔·盖茨看到《现代科学》杂志上的一篇报道：新墨西哥州的MITS公司发明了价值350美元的Altair芯片。这一平常人根本看都不会看上一眼的信息，却让盖茨产生了莫名的激动。他预感到微型计算机将彻底改变人和计算机的关系。后来，他跟好友保罗·艾伦一起创立了微软公司，让这一预感和梦想成为现实。

孙正义最崇拜的历史人物——坂本龙马，曾带领反幕府的志士们登上黑船，开创了明治维新的历史新格局。对于孙正义和盖茨来说，他们的“黑船”便是和计算机的邂逅，这种偶遇引发了一场电子信息革命，也大大改变了他们自己的人生轨迹。

人生也许有许多偶遇，只有我们发自内心地对自己的事业持久关注和喜爱，才能走向成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





一天一个发明

在塞拉蒙提高中，孙正义邂逅了美丽的日本女子大野优美。这位外表柔美、内心坚强的女子，后来成为孙正义的妻子。正是她，一直在背后默默地支持着孙正义。

孙正义在霍利大学读完两年后，参加了加利福尼亚大学伯克利分校的入学考试，后来如愿以偿进入了伯克利分校经济学系。在那里，孙正义学习十分刻苦和认真，同时成绩也相当好。

有一天，孙正义表情严肃地对优美说："我决定不再花家里的生活费了！这意味着我可能连自己都养活不了。"优美听后，顿时睁大了眼睛，被他吓了一跳。孙正义这句话的弦外之音是，他非常想娶优美，并且早就想承担起养活家人的责任。而现在要做的是，先想办法养活自己。

不花家里的钱，说得轻松，但能实现吗？孙正义曾经规划大学毕业后，要开创一番大事业。一毕业就能做自己的事业，对普通大学生而言，几乎是不可能的事，但孙正义坚信自己一定能做到，因为他从上学的时候就开始准备了。来美国之前，父亲孙三宪因病住院，这使全家的生活十分艰难。当时孙正义每月的生活费要20万日元，这对家里来说是一个很大的负担。因此，大学期间以及在事业尚未开展的这段时间里，孙正义必须想办法自己养活自己。但这对于不想仅仅依靠打工赚钱的孙正义来说，究竟有多大可能呢？

孙正义对自己的学习有严格的要求，规定自己一天中学习以外的时间只有5分钟。在伯克利分校学习和生活的时间长了，这时孙正义开始思索：有没有一份工作一天只做5分钟，一个月却能赚100多万日元呢？

这简直就是异想天开，朋友们听到后都哈哈大笑，其中一个室友说："做梦吧你，除非是贩毒和倒卖军火！"如果是贩卖毒品或倒卖军火的话，这倒真有可能。但这里是伯克利，他又是一个来美国求学的外国留学生，显然室友这是在涮他。当时在美国，日本留学生的打工机会仅仅是在餐馆洗洗盘子、扫扫大街之类的体力活，或者是一些不正当的"地下"工作，又或者是亲戚朋友帮忙，谋得一份稍微像样点的工作。体力终归有限，而脑力劳动则是无限的，何

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不从这里想办法？

有一天，孙正义突然灵机一动：申请专利是个好办法。知识就是力量，靠卖专利赚钱是个不错的方式。“经营之神”松下幸之助是孙正义非常崇拜的一个企业家，据他了解，松下之前就是一个技术发明能手，当年松下正是凭借着双头插座、汽车灯等发明开始创业。孙正义下定决心要搞发明。在别人看来，这简直是异想天开，但孙正义相信自己能够做到，于是很快就开始付诸行动了。

伯克利分校里不仅有很多好书店，还有学生毕业前扔掉的书，或者低价用卖的旧书，常常堆积如山。孙正义四处寻找，跑遍了整个校园，购买和收集了大量专利书。虽然孙正义小学时酷爱画画，也很喜欢发明创造，但是他从未接触过真正的发明专利。所以他要做的第一件事是，先弄清楚什么样的发明才能成为专利及哪些专利的技术含量高，然后着手实际的发明。

不管结果如何，孙正义开始每天在发明簿上用英语记录发明创意，这样日积月累，一年下来，居然写出了250多个发明创意。虽然他没能实现一天一个发明的计划，但是在发明簿中的众多发明中却诞生了一项大发明。大概花费了一年的时间，他发明出了一个低成本的闹钟，这个闹钟能够每5分钟响一次。当时他激动不已，大喊：“简直太棒了！”

后来，孙正义又发明了很多东西，每一个发明都打着“孙正义技术”的标志。他还总结出了发明的三大诀窍，记在了他的笔记本里。

第一种方法就是找到解决问题的方法。有问题并不要紧，常常是在解决问题的同时发明也就诞生了。例如，常用的铅笔横截面是圆形的，这样放在桌子上时，很容易就会滚到地上。“铅笔容易滚到地上”这一问题产生了，怎么解决这个问题呢？对策是“把铅笔的横截面设计成四角或者六角形，这样就不会滚到地上了”。思考解决问题的方法时可以采取推论法，例如，孙正义发现厕所里的坐便器凉且不干净，他同时想到吃汉堡包时的包装，把这原理用在坐便器上不就解决问题了吗？这样坐便器纸垫便应运而生。孙正义的这项发明已被全世界各地的消费者使用。需要是发明之母，思考是发明之匙。

第二种方法就是换位思考，即逆向思维。把原本圆的铅笔做成方的，把红的变成白的，把大的变成小的，把长的变成短的。孙正义发明的新型信号灯正是基于这一方法。如果把单纯用颜色表示的信号灯，设计成用形状表示的信

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



号灯，结果会怎样呢？由此诞生了以“○、△、□”等形状表示的信号灯。这样，色盲者也能很好地辨识它。

第三种方法是突破所限，随意组合。把许多看似没有关系的事物，重新随意组合起来。收音机和录音机组合起来就是收录机，八音盒和闹钟组合起来就是音乐盒式闹钟。孙正义的发明中大多数应用的就是这种方法，这可以使发明系统化，提高成功率。

只是人们没有想到，这位“发明家”会成为后来为人熟知的互联网投资家，这中间有怎样的跨越呢？



支付“空头支票”

说起孙正义后来的成功，不得不提到他的第一个合作伙伴——陆弘亮。

陆弘亮生于中国台北，现任UT斯达康公司董事长、总裁。母亲是在日本出生的华侨，从小就随父母一起到了日本。

当时陆弘亮也是伯克利的学生，为了打工挣钱，陆弘亮在奥克兰（与伯克利毗邻）一家名为“冰激凌玛丽”的冰激凌店刷盘子，后来因为表现突出，成了这家店的夜班店长。

一次，孙正义跟女友优美来光顾冰激凌店，对店里的冰激凌口味不是很满意，并执意“要一份味浓的混合牛奶”。女服务员把情形告诉了陆弘亮，陆弘亮精心制作了一份混合牛奶。孙正义品尝后，觉得很满意，对陆弘亮的手艺赞不绝口，这就是他们的初次见面。这两个男人的友情从1977年的秋天，在奥克兰的冰激凌冷饮店相遇开始，一直延续到了今天。

数月后，在伯克利校园，孙正义与陆弘亮再一次相遇。得知彼此都是伯克利的学生后，两个人之间的距离又拉近了一些。聊着聊着，他们发现了彼此之间的很多共同点：相同的地缘亲近感——韩国、中国台湾都曾沦为日本的殖民地，他们对日本都有一种复杂的情感——既憎恨又亲近。

一年后即1978年底，孙正义对即将毕业的陆弘亮说出要与他一起开公司的打算。陆弘亮的第一反应是难以置信。不过在多次接触和听到他的规划与想法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，陆弘亮决定跟孙正义干两年，不行再退出。

这是孙正义第一次创立公司。公司主营业务是制造发音电子翻译机。核心成员有此领域的权威佛莱斯特博士，当然还包括陆弘亮和孙正义自己。

孙正义给陆弘亮的年薪是2万美元，是当时普通大学生刚刚毕业时的工资。

“请问，你能付得起工资吗？”

孙正义满面笑容，点了点头。

孙正义坚持每天都去大学听课，在课余时间去见佛莱斯特博士，然后与项目组成员们碰面。孙正义用行动和热情推动着整个项目不断向前发展。

孙正义做事风风火火，陆弘亮要时刻紧盯，不然根本就跟不上项目的进度。有一天，陆弘亮实在是无法忍受，向孙正义提出了建议，让孙正义把办公室迁到自己的家里。

当时，陆弘亮从银行贷款在奥克兰的郁金香大街买了一套房子。房子的空间很大，他将其中两间空房租了出去，用房租还贷款，把自己的居室变成了公司的办公室。

第一个月发工资的日子到了，陆弘亮高兴地从孙正义那儿领到了一张1800美元的支票。在银行，当他迫不及待地想要把它兑换成现金时，银行职员的举动不由得让他大吃一惊。

原来是出现了退票。

在美国，支付工资时通常不用直接支付现金或者银行转账，而是用支票。员工持支票到银行，如果实际数额不足，银行就不予交易，这就是退票。

孙正义开的支票竟然是空头支票，陆弘亮大感意外。怎么会出现这样的情况呢？难道是孙正义故意要赖不成？但是通过长时间的相处和交往的日益深入，陆弘亮相信孙正义绝不是那种人，他不会做出那种明知不能支付还开具支票的事来。可能是意外吧，陆弘亮没有想太多，继续投人工作中。

很快第二个发薪日又到了，陆弘亮再次来到银行，这回依旧是退票。陆弘亮实在忍不住，在吃饭的时候向孙正义说出这件事情。

原来，孙正义根本就没注意到自己银行里还有多少余额。此后，孙正义再也没有拖欠过薪水。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



孙正义对于小数字基本上是没有什么概念的。对他来说1800美元和180美元没有什么区别。那时，对大数字非常敏感的孙正义，从来不会太注意小数目。

在生活上孙正义是如此的不拘小节，可是在事业上，他却深谋远虑、精打细算，常常获得令人瞠目结舌的成功。



孤注一掷展览会

虽然孙正义在美国时创立过电子翻译机公司，也把日本的游戏机引进到美国取得了成功，但他心中始终有个梦想：回日本从事有巨大发展前景的计算机行业。于是1981年9月，孙正义在日本福冈市南部的大野创立了软银公司，公司的主营业务是进行个人电脑使用软件的批发销售。软件银行公司的名字体现了孙正义的远见和战略，他要坚持从事电脑行业。当时的资本是1000万日元。

机会垂青有准备的人，这时一个千载难逢的机会摆在了孙正义面前。

一年一度的家电、电子业界展览会在这一年的大阪市举行。

孙正义当即就从1000万日元中拿出800万日元投入这次展览会，租下了跟松下、索尼一样大小的展区。要知道在当时，软银与这些企业相比，实力相差悬殊，商业合作模式也很新颖，软银支付展区的租借费和装饰费，软件公司只需要带着它们的软件来参加展览就可以了。这让很多软件开发公司感到惊诧："怎么会有这么便宜的事？"

在这次展览会上，孙正义的展区成了整个展览会的焦点，被上班族、电脑业从业者、生产商和销售商等围得水泄不通。许多新客户就是在这次展会上与软银建立了初步联系。扩大知名度，让许多人知道并记住日本软银这个名字，这一点孙正义已经做到了。

从这次展会中，孙正义还产生了一个十分重要的灵感。这一灵感体现了他对电脑行业的洞察力和超凡的商业头脑。展会上，惠普公司展出了笔记本电脑的系列软件——笔记本电脑图书馆，展出时许多人驻足，广受大家欢迎，孙正义觉得这个软件的市场前景应该不错，于是想把这个软件系列拿到全国的书店里去销售。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那时惠普公司与NEC相互竞争，已预见到个人电脑（即PC）时代即将到来。当时计算机发烧友们在用美国的产品编程，而用户则在盼着有新功能的新颖产品出现，大家对这个软件系列充满期待。

孙正义虽然预见到计算机相关出版物的光明前景，但对于出版本身只是一知半解。他决定去赤坂的东京旭屋书店拜访一下他们的负责人。通过在惠普公司工作的熟人佐佐木的介绍，他来到了旭屋书店的总部。

旭屋书店的常务田边聪接待了他。50岁的田边穿着做工考究、质料上乘的西装，孙正义虽然也系着领带，但一眼看上去似乎只有十六七岁，所以一开始时田边对孙正义的话不是太感兴趣。田边感到有点沮丧，因为现在要跟一个小孩谈生意。

孙正义拿出了那本排满密密麻麻数字和表格的《电子图书馆》，希望田边先生能帮助他出版这本书。

田边先生很认真地翻着书页，并不时仔细看看那些数字和记号，但他心里其实并不抱任何希望。从外表看那是一本装帧简单、制作粗糙的书，封皮是单色印刷的，封面是一个初学设计的人画的，用的是粗纸，订书针还是以那种简单的装订方式订上的。孙正义认为笔记本电脑将会在以后得到普及，所以像这样由笔记本电脑的用户编写的书一定会很受欢迎。田边只好直言对这本书装帧和制作上的看法，并告诉他这样是不可能会畅销的。孙正义马上打电话到印刷厂中止了那本书的印刷，但他对书中的内容还是充满自信。

孙正义告诉田边，在美国，个人电脑正以惊人的速度普及，“在日本，也将会是这种情况”，孙正义极力说服他。

田边是芥川奖获奖作家田边圣子的弟弟，加上有着多年的出版从业经验，对孙正义说的今后电脑将很快普及的话，他很快有所感触。当听孙正义说到美国硅谷的一些情况时，他开始感到一种不可思议的可能性，也许真的如面前这位年轻人所说的这样呢！

最终，田边还是带着孙正义去了新宿东五轩区的东贩。

在日本，出版社是通过与被称作“代理商”的图书批发商一起在银行开户的，通过代理商来实现书在全国书店的发行。大代理商有“东贩”（东京出版贩卖）和日贩（日本出版贩卖）等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



接待他们的是东贩的一个部长，他仔细看了看那本写满自己一点也看不懂的各式程序的印刷物，虽然显得有些沮丧，但因为是田边介绍的，所以最后还是同意发行此书，给他们开了户头。

接着孙正义又恳请田边带他去日贩，田边显得有些无可奈何，不过还是无法拒绝满脸笑容的孙正义。顶着夏天炽热的太阳，孙正义又来到了位于千代区神田骏河的日贩。这里的负责人也是第一次接手与计算机相关的书。他翻着那本只有数字和符号的书，歪了歪头，这根本就像是一本“无字天书”。但是负责人在他们的合力说服下还是同意给他们开户。

后来，孙正义这本最初引进的出版物《电子图书馆》在日本热销，软银从此在出版界也声名鹊起。

孙正义对他的传记作者说：“那是让人无法忘怀的一天，正是那一天，我踏入了出版的门槛。我确信出版将成为数字信息社会的支柱。”

看来早在1981年，孙正义就已经看到了时代发展的大趋势，对展览会的孤注一掷，让孙正义在此过程发现并把握了机会。



创办私人电脑杂志

1982年，日本软银的业务发展势头良好，但遭遇了一个意想不到的难题。

孙正义当时想在日本最受欢迎的三家电脑杂志《I/O》、《ASCⅡ》、《微软》上为自己的日本软件银行刊登广告，但遭到了它们的拒绝。

这三本杂志是当时日本最畅销的“电脑三大家”。其中《I/O》成立时间最早，由日本工学社出版，以国内读者投稿为主；《ASCⅡ》主要登载与美国有关的信息，介绍国外的一些行业资讯；而《微软》是由电波新闻社出版，登载信息比较丰富，涵盖面广。

这时孙正义才知道原来这三家杂志社之所以如此群起而“封杀”软银的广告，是因为它们都计划从事软件流通行业。显然，它们不愿意看到软银的日益强大，它们要排挤竞争者。

在了解内情后，孙正义感到非常意外，十分愤慨。经过深思熟虑后，他决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定创建自己的电脑杂志。

《I/O》、《ASCⅡ》和《微软》在日本已经拥有很广泛的读者群。但是，这三家杂志都没有依据读者和计算机机型的不同而分门别类，都是综合性的杂志。作为后来者的日本软银无论在经验上、管理上，还是在人才上，都显得有点单薄。

1982年5月，孙正义的两本杂志《Oh！PC》和《Oh！MZ》，正式同步向全国发行。《Oh！PC》主要刊登NEC的MZ-8000、PC-8800和PC-6000电脑系列的相关信息，而《Oh！MZ》则是专题登载夏普的MZ-80B、K/C、PO等系列的信息杂志。

虽然孙正义信心百倍，可是这两本杂志的质量，与在美国出版的电脑杂志相比，实在有着天壤之别。果然情况不容乐观，两个月后，这两本杂志的退货堆积如山。每本杂志的印刷量都在5万册，可是后来只卖了不到1万册，4万多册的杂志积存在仓库里，退货率高达85%，堆积如山的杂志只好被裁成了纸片。

面对这样的惨败，坚定执著的孙正义并没有认输。而后他进行了一系列的读者问卷调查，许多读者纷纷热情地提出直率而明确的意见。孙正义认真聆听了读者的心声。

后来，情况有所好转，不过1982年12月，也就是在杂志创刊半年后，第7期杂志还是出现了巨大的赤字。1982年年末，孙正义采取全新的举措。这回，他决定要达到读者的全部要求，创办一份新的杂志。思路是依照现在的《Oh！PC》，在页面大小上做调整，添加电视广告，并把印刷册数翻番，但是价格却从原来的680日元降价为480日元。

这在当时看来，是不合常理的举措。要顺利实施这种非常规的战略，必须要有一个杂志方面的资深专业人才才行。1982年9月，软银公司找到了一个杂志方面的人才——之前在贸易出版社工作过的桥本五郎。桥本一直关心电脑杂志，对杂志编辑工作充满热情，他一直在寻找可以为之奋斗一生的事业平台，他抓住了这个机会。10月12日，在桥本的统帅下，软银如期推出了创刊号《Oh！HC》，销量可观，读者反映不错。

桥本被任命为新的总编，他也第一次见到了孙正义。孙正义坚定地对桥本说："下一步，我们也要在电视上做广告。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



花费1亿日元来做电视广告，这需要超强的魄力。这让桥本深感责任重大，他决心要使出浑身解数，绝不辜负孙正义对他的深切期望。

桥本的思路十分清晰：调整杂志的大小，改变装订方式，由原来的骑马订改为胶订。杂志的质量虽高，但知名度不行，因此销量总是停留在一定的层面。所以孙正义这回准备投入大量资金，在电视上做广告，借此宣传推动销量。

孙正义与电视广告商电通公司商谈，努力把电视广告的价格从1亿日元降到了6000万日元。在和电通谈好后，孙正义直接来到NEC公司，竭尽全力说服了NEC的老板，成功让NEC支付了电视广告费用6000万日元中的一半。

1983年2月，《Oh！PC》广告开始在所有的电视频道播出。10万册的杂志，在短短3天内就被抢购一空。

之后，《Oh！PC》趁势而上，把印刷数量提高到15万册。与此同时，《Oh！MZ》和《Oh！HC》的销售额也在不断增长，《Oh！FM》、《Oh！55》、《Oh！PASOPIA》、《Oh！HitBit》、《Oh！16》等一系列杂志也相继推出，其中月刊4种、季刊4种，共计8种。孙正义从出版单本杂志到出版系列杂志，进行了快速的规模性扩张。

现在，日本软银已经发展成为庞大的集团公司，而印刷部依旧是《Net Runner》、《电脑导购》、《Yahoo！BB》等这些日本最具有影响力的电脑杂志的出版源之一。

从孙正义成功运作一系列电脑杂志可以看出，在商场中以小搏大，夹缝中求生存是可以做到的，有时候就在于你的思维策略和出其不意的招式。



天才与神童的较量

命运有时候显得很无奈。

1983年，孙正义被检查出得了肝炎，而正当自己在被这病痛折磨的时候，他的对手、ASKI公司的西和彦频频重拳出击。孙正义任命大森康彦担任日本软银总经理两个月后，“神童”孙正义和“天才”西和彦这对夙敌之间的较量因为在个人电脑的标准统一问题上的分歧而全面爆发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1983年6月16日，西和彦纠集当时微软公司的董事长比尔·盖茨，日本的大型电脑、家电生产厂家等共14个公司的代表，来势汹汹地在东京召开记者招待会，对外宣称："我们提议家庭使用的个人电脑都采用统一的标准，就是我们潜心研发的MSX。"

在孙正义看来，西和彦统一标准纯粹是为了自己企业的一己之私。微软曾经提出，要参加标准统一需要交纳3000万日元到6000万日元的加入费用，此外每台电脑还要交纳高达数千日元的专利使用费。日本软银与微软谈判，表示自己只愿意缴纳数百万日元参加费用、数百日元专利使用费用。微软对此不赞同，双方矛盾不断加深。而此次西和彦出来统一标准，一定是私下与微软有不可告人的交易。

孙正义对西和彦的这种做法十分愤慨，因为这对广大终端用户来说，承受的费用太高。为了电脑行业的未来，一定要想办法阻止西和彦。躺在病床上的孙正义决定要克服病痛，正面挑战西和彦。

西和彦跟孙正义的成长环境完全不同。他出身于神户市一个教育世家，他的祖父是私立须摩学园（位于神户市）的创办人，祖父母与双亲都在该校担任过教师。他的成长背景，与移居日本的韩国人，从少年时期起就帮助父亲里里外外打点家业的孙正义非常不一样。

西和彦的人生可谓一马平川，要不是因为两次报考东京大学失利，他根本就不知道"挫折"为何物。1975年，他考入早稻田大学理工学院。第二年，即1976年10月，在电子信息杂志《Interface》的编辑星正明的邀请下，西和彦与郡司明郎、冢本庆一郎一起创办了《I/O》杂志。该杂志一经推出就非常畅销。西和彦由此跨入电脑业，后来成为电脑世界的风云人物。1977年5月，西和彦邀请郡司明郎和冢本庆一郎一起创办了《ASCⅡ》。一年后，西和彦迎来了他生命中的转折期。

西和彦经常在大学图书馆中浏览相关的行业杂志，有一天在一本杂志中，他看到了一篇对比尔·盖茨利用BASIC语言设计个人电脑软件的报道。看过这篇文章后，西和彦也颇有感触，他也感觉到"这种个人电脑软件，将会给现实世界带来一场非同一般的革命"。从此，西和彦开始研究起BASIC电脑语言来，他越来越发现其中的奥秘和商机无穷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



毕业后，西和彦创办了自己的公司，交流的渴望让西和彦觉得有必要去专程拜访一下比尔·盖茨。

1978年6月，在美国加州安纳海姆召开的全美电脑会议上，西和彦与比尔·盖茨进行了首次见面。他们谈得很投机，最后双方商定，比尔·盖茨将BASIC独家销售权转让给西和彦的公司。这是微软首次授予以日本为中心的东亚地区独家销售权。两个人在销售权转让协议上签了字。值得一提的是，这次转让并没有通过律师完成。两人在私下单独商议后，就相互交换了转让协议书。

取得BASIC独家销售权的西和彦，在日本个人电脑市场上有了呼风唤雨的资本。许多想在个人电脑市场分得一杯羹的电脑厂商，只有纷纷找上门来与西和彦经营的ASKI公司合作。ASKI公司的发展从此步入高速增长期。西和彦开始成为时代的宠儿，并被众多媒体称为“日本的比尔·盖茨”。据说，他与盖茨十分亲密，互称“比尔”和“凯”（西和彦的英文缩写）。

孙正义与西和彦的初次碰面，是在1977年的夏天。当时孙正义还是伯克利分校的学生，两人在大阪松下电器总公司第一次见面。松下电器产业技术部的部长前田一泰介绍这两个人互相认识。当时两人只是简单地打了声招呼，就再也没有联系。

两人再次见面是在4年后的1981年。当时，孙正义刚刚创立日本软银，而西和彦早已经通过ASKI名声大振。在这次会面中，孙正义跟西和彦打招呼时，西和彦以轻视的语气说：“你就是当时那个用英语跟我说话的人吧。”

随着孙正义日本软银的业绩的不断增长，他们之间的冲突和摩擦不断显现并加剧。

1983年，西和彦与孙正义之间爆发了最激烈的正面冲突，这就是MSX之争。西和彦所提倡的MSX，表面上看是统一标准，实际上是以牺牲用户利益和打压竞争对手的方式来争得一已之利。1983年6月21日，孙正义在21家个人电脑制造商面前大声宣布：“软银同意采取另一种标准。”会场上赞同声不绝于耳。

在前一天晚上，孙正义就与西和彦在宾馆进行了会谈。西和彦企图拉拢孙正义，对他说：“我们一起做吧，价格我们会下调。明早10点前我等你电话。”还没到当天晚上11点，孙正义就给西和彦打了电话，告诉他：“我向你宣战。在8月15日终战纪念日前，会有两枚原子弹落下来的。”这个电话宣告

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孙正义拒绝与西和彦在标准使用问题上达成一致。

“西和彦先生所提倡的MSX，无论在硬件上还是软件上都是要从制造厂商那里收取高额的专利使用费，这是只对ASKI和微软双方有利的标准。所以我对西和彦先生说，请公开此标准，不然，我们将采取另一种标准。”孙正义慷慨陈词，据理力争。

从6月26日深夜至27日，孙正义与西和彦之间再次进行了较长时间的高级会谈。最后这场争斗以西和彦让步，向硬件生产商公开基本设计书（包括CPU的种类、接口、内存容量、尺寸等），公开所有的软件制作信息而宣告结束。

孙正义坚持自己的主张，最终赢得了胜利。看来在激烈而残酷的商业战争中，坚持和韧性不可或缺。



与雅虎的不解情缘

那是一幕令人终生难忘的场面。

1995年11月15日，星期三，晴空无云。美国拉斯维加斯的一座29层建筑的套房里，群英聚首，他们是美国软银公司总裁泰德先生、费舍先生，以及与孙正义同行的井上雅博（当时是总裁办公室负责人），他们都是软银集团的高层。这一年，孙正义收购了美国Interface Group公司的展销部Comdex，紧接着又收购了齐夫·戴维斯的计算机杂志和展销部。

屋子里的人都安静地坐在沙发上，这时齐夫·戴维斯公司总裁艾瑞克先生说：“我对雅虎这个网络公司很感兴趣，所以我想对这个公司进行投资。”此时的雅虎正考虑要上市，正在为自己的股票寻找投资人，尽管此时齐夫·戴维斯公司很想对雅虎投资，但是它已经被软银公司收购了，所以按照买卖条约的约束无法进行投资。因此，艾瑞克先生只好提议孙正义对雅虎投资。孙正义相信艾瑞克先生的眼光。

稍思片刻，孙正义用日语说：“嗯，你觉得怎么样？”这句话显然是对井上雅博说的，在座的只有他听得懂日语。井上马上回答说：“我觉得这个项目不错，网络是个大趋势。”井上和孙正义同是1957年出生的，只比孙正义大6

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



个月，1979年在Suoda计算机系统公司工作，1989年跳槽到软银公司，1992年正式进入软银总公司。此后，井上一直在孙正义身边，成为他的左膀右臂。孙正义是个一言既出、驷马难追的人，而井上是个沉稳的、喜欢冷静地观察事态发展的人，此时的井上完全相信孙正义做出的决定是正确的。

孙正义坚信互联网是时代发展的必然，这个发展的黄金时代即将到来。这次与大家的会晤一结束，他就从Comdex公司调集了200万美元，决心投资雅虎。

事不宜迟，第二天（11月16日），孙正义就同泰德飞往硅谷。在硅谷的一间小办公室里，他们见到了雅虎的创始人——杨致远和费罗。当时的雅虎正在筹备上市，到处招募投资人，所以对孙正义等人的到来格外欣喜。为了表达自己的欢迎之意，二人想邀请孙正义等人到意大利餐厅或中国餐厅用餐。但是，孙正义期待的是两个年轻人对自己公司的规划。孙正义希望大家热烈地讨论互联网的未来，而没有必要去大餐馆里铺张浪费。豪华的大餐最终变成了简简单单的可乐加汉堡。后来，孙正义回忆起这件事时说：“和杨致远等人交谈后，我感到我的伙伴就是他们了，我想在他们身上赌一把。”几天后，软银公司决定对雅虎投资200万美元。不久，雅虎的股票在美国纳斯达克上市，软银公司又对雅虎追加投资100亿日元，此时软银公司已经持有雅虎公司35%的股份。

当软银公司决定对雅虎出资时，在日本已经有好几个公司决定要和雅虎合作，建立合资公司。1995年12月，井上和杨致远面谈建立日本雅虎公司。井上清楚地记得当时的情形：“我们确定雅虎为合作伙伴，并不是因为已向雅虎投了巨额资金。凭借以往的商业嗅觉，我会暂且和一个目标公司合作试试，但是这次，我们在‘互联网的发展速度最为重要’这一点上达成了共识，所以我们想用最长3个月的时间建立合作公司。”在对如何日语化雅虎等细节方面，他们进行了讨论。井上说了自己的心得体会：日本和美国在文化习惯上差异很大，所以只是简单地把英文翻译成日语肯定是不行的，许多方面需要灵活处理。“我们先开始干吧。”井上和杨致远握手，双方再次走到了一起。

1996年1月，日本雅虎公司成立。1月8日，孙正义召集公司的全体高层商议发展大计。孙正义说：“今年是互联网的元年，我们从此全力进军互联网。”1月12日，杨致远来到日本，对前期工作进行考察落实。4月1日，雅虎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网站正式开始运营。当时，软银公司正在忙于年终结算，营业损益的计算极其严格，但是，这个项目非常紧急，所有人都想更早地投入新的项目中。事关重大，井上把人事部的人也调集过来帮忙。人事部参与雅虎项目的人中，核心人物就是影山工。他是杂志《Unix User》的总编，工作努力，专业知识过硬，富有责任感和耐心。

建立日本雅虎首先面临三大任务：一是雅虎网的编辑，二是建立日语的检索功能，三是搜集检索对象。当然，除此之外，还有很多工作要做，比如要考虑为谁提供搜索引擎的服务，如何把这个问题和雅虎系统联系起来，怎样做"帮助"栏，如何处理广告系统，等等。问题如山一般压在孙正义等三个人的肩上。由于没有单独的工作间，只能利用总裁办公室空着的一个角落和各自的办公桌，大家完全靠电子邮件联系。

最困难的事莫过于如何把各种各样的网址集中起来。井上想要搜集3万个网址，如果没有好的搜集网址的技术的话，恐怕会变成完全的手动工作。影山工给自己设定了一个目标，要搜集15000个网址，搜集24小时都工作的网址，再开发登录网址系统。随后，这个艰巨的任务交给了孙正义的弟弟孙泰藏等人负责。

1996年7月，井上在孙正义之后，继任日本雅虎的首脑。此后，雅虎的用户以惊人的速度增长。1997年1月，浏览量达到1亿；2002年5月，达到3亿；2004年3月，突破了7亿，可以同时提供搜索、目录、组织、经济、汽车等多种服务。

2001年4月，井上在东京表参道的日本雅虎总部8层宣布："我和孙正义先生的商议后决定，从现在起，我们要带领日本雅虎向新的领域挑战。"日本雅虎公司又开始了Broad Band（日本的宽带，简称为BB）业务。

如今，雅虎BB的业务在日本正在迅猛发展。"以后，还会向更广泛的方向发展开来，现在还只是开始阶段。"

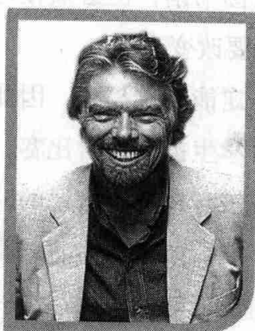
1998年2月，孙正义以4.1亿美元脱手雅虎2%的股票，净赚3.9亿美元，而剩下的28%的股份仍值84亿美元。

这只是孙正义在互联网投资领域的一次代表性投资，他还陆续投资过UT斯达康、阿里巴巴、携旅游网、分衣佳嫁等。孙正义以高瞻远瞩的商业眼光和匪夷所思的传奇经历征服了世界，被媒体和业界称之为"互联网造梦大师"。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章 嬉皮士资本家：理查德·布兰森

布兰森那张稚气未脱的脸几乎就等于维珍的企业形象。



理查德·布兰森简介

出生日期：1950年7月18日
籍　　贯：英国
产　　业：维珍集团
资产状况：44亿美元
2008福布斯财富排名：第236位

布兰森是最不像商人的商人，他总是那么另类。他曾亲自开坦克车碾过放在美国纽约时代广场上的可口可乐，宣布维珍集团正式进军饮料界。他曾男扮女装穿着一袭婚纱出现在维珍婚纱公司开业典礼上，吸引媒体的眼球。在海湾战争期间，布兰森又派遣了一支营救航班前往巴格达。维珍公司开了全球第一家同性恋用品专卖店。人们对他总是充满疑惑：这家伙下一步将要干什么？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你将来不是囚犯就是百万富翁

维珍创始人布兰森是个特立独行的人，这也让他成为最不像商人的商人。他的反叛性格，从小就根植在他的内心。

布兰森小时候很调皮，15岁那年，他转学到一所大型公立学校——斯托学校，它位于白金汉郡。刚进学校不久，他就开始思考如何改变学校的规定。在布兰森的眼里，斯托学校拥有的规章制度和军队一样多，学校的许多条款过时且莫名其妙。特别是诸如这样的规定：当校队在其他学校比赛时，任何一个不参加比赛的人必须去观看比赛。虽然学生可以每天下午去图书馆，但必须在每个星期六看校队比赛。布兰森认为这些规定很不合理，需要改变。

此外，布兰森一直认为，如果不是自己的膝伤，他一定能入选校队，因此他十分沮丧，所以给校长写了封信。在信中，他强烈反对学生被迫观看比赛，认为这纯粹是浪费时间。如果有人不能够参加校队，就应该有权利用自己的时间。布兰森知道这一建议严重违反了传统，但是他仍然坚持。如果那些看球赛的学生不把时间花在看球上，哪怕是用来擦白金汉宫的窗户，他们的收益也一定超过“观看他人获得什么东西”。

除了看球赛一事，布兰森还试图改变学校的用餐制度。他认为要改善斯托学校，就应该首先从社交上着手。许多男生渴望从有趣的谈话中获得知识，特别是在吃饭时进行的谈话，但是在斯托，这是不可能的。因为学生在食堂里面吃饭时，每天都被安排坐在固定的座位上，身旁坐着同一个人。所以，布兰森建议食堂里可以自由选择食物、自由入座，这样不仅可以减少食物浪费，还可以裁减至少一半的意大利和西班牙服务生。

对于学生的建议，校长并没有立即赞成，也没有表示反对，而是鼓励布兰森把自己的想法登在校刊上。当时，布兰森和自己的同学乔纳森想创办一份观点新颖的杂志。他们想废除劳役、体罚、强制性的教堂礼拜、看比赛和学拉丁文，但是所有的想法都过于“叛逆”，无法在校刊《斯托人》上发表。布兰森希望有一个传声筒，将自己的声音告诉所有的同学，当然这个传声筒必须由自己支配。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在那个年代，叛逆的学生不只斯托学校有，而且试图颠覆者也不只布兰森和乔纳森两个人。因此，布兰森就同其他有相似规章的中学的学生联系，他们决定联合创办一家校际杂志。布兰森在笔记本上为即将诞生的新杂志取了好几个名字：《今日》、《焦点》、《1966》、《摩登不列颠》和《访谈》。不仅如此，他还在思考想要出版的东西，并且计算刊物出版后的盈亏。

有了想法之后，布兰森首先从《名人录》上搜集到250个社会名流的名字，在电话簿上找到潜在的广告客户。布兰森还写信给怀特·史密斯，这个人是当时英国最负盛名的书籍连锁店老板，他的零售网络遍及全世界。布兰森问他是否能让自己的杂志上架。通过这样的努力，布兰森已经将写稿人、广告客户、发行商和费用全部考虑清楚，并且规划好了。至少在纸上，他的第一份商业计划书已经完成。

但是，反复思考之后，布兰森觉得自己的生意规模太小，因此他决定扩大覆盖面，纳入更多的学校、技术学院和大学，这样杂志将面向更多的受众，吸引广告客户。布兰森认为如果杂志面向大学生，那么高三学生也会购买；但是如果杂志只面向高三学生，那么大学生将对此不感兴趣。

正是基于以上的考虑，因此布兰森决定将杂志起名为《学生》，这也正符合当时流行谈论“学生势力”的潮流，当时经常有学生静坐和示威。布兰森的母亲借给他4英镑交电话费和邮资，乔纳森的父亲准备了信纸，上面印着“《学生》——英国青年的杂志”。

有了创办《学生》杂志这份追求之后，布兰森的学生生涯似乎找到了新的动力。他在学校中自己的房间里开设办公室，并且请求校长给他装电话，但是校长断然拒绝了。于是布兰森只好在公用电话亭打电话，他还很快找到了钻空子的方法：如果自己告诉接线员投币电话吞了钱却断了线，那么他还可以免费再打一次电话。

“万事俱备，只欠东风。”在一般人看来，杂志马上就可以出版了。但是布兰森依然在给所有的赞助商和广告客户写信。他列出一张名单，亲自与他们逐个联系。绝大多数人拒绝为一份还没有出版的杂志付广告费，但是聪明的布兰森找到了吸引他们注意力的方法。他打电话给国有银行——威斯敏斯特银行，告诉他们劳埃德家族银行刚刚拿下一整版的广告，布兰森问威斯敏斯特银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行是否想和劳埃德家族银行一同登广告。他强调《学生》将是英国最大的青年杂志。此外，他又打电话给可口可乐公司，告诉他们百事公司刚预定了一个大广告版面，但反面还是空的。他打电话给《每日电讯报》，问他们是否愿意抢在《每日快报》之前做广告。

除了给同一行业的竞争对手之间打电话以外，布兰森还给用人单位打电话："你是否愿意招聘到最优秀的大学毕业生？"没有哪位人事经理说他们要寻找二流人才。只要听到这样的回答，布兰森会马上告诉他："那么我们正出版的杂志恰恰适合你……"

《学生》的筹划工作有条不紊地进行，布兰森的功课却越来越差。对此，他破釜沉舟，丢下一大堆无法通过的课业，将精力全部投入杂志中。他总是信心十足地出去谈客户、拉赞助，没有丝毫胆怯，心虚。人们无法想象这份即将诞生的杂志，是出自两个15岁的少年之手。

除了关注杂志的内容，布兰森最大的乐趣就是给成百上千的广告招商写信，然后焦虑不安地等待回信。但是，直到1967年4月，布兰森依然离发刊日遥遥无期。他和乔纳森已经筹划了1年，杂志登载的只是一些校长和老师的支持信，没有任何广告和新闻材料。布兰森拒绝妥协，他继续坚持。

布兰森的父母对他非常支持，他们经常鼓励儿子放手去做自己想做的任何事情，即使他们不赞成布兰森的项目，也会表达同情和支持。母亲竭尽所能帮他做《学生》杂志，她给他省吃俭用攒出来的钱，帮他考虑应该联系的人。有一次，当布兰森告诉母亲他想同英国最著名的电视访谈节目主持人大卫·弗罗斯特接触时，母亲花了好几个星期问遍她所有的朋友，打听认识大卫·弗罗斯特的人。

功夫不负有心人。布兰森的事业终于实现了首次突破，他收到了一张250英镑的支票，尽管数额不大，但它是第一份广告订单。而且著名漫画家、动画家、《大力水手》的作者杰拉尔德·斯伽非同意为《学生》杂志画卡通并接受采访。

有了梦想的布兰森把更多的时间花在《学生》上，除了古代历史，他放弃了所有科目。他一心想着尽快离开斯托，去伦敦开始记者生涯。1967年，17岁的布兰森终于离开斯托。临别时刻，校长给他写了份意味深长的赠言："祝贺

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



你，布兰森！我想你将来要么进监狱，要么是个百万富翁！”

校长的话无疑是个玩笑，但他未尝不是位伯乐，若干年后，布兰森超出了他的期望，成为亿万富翁。1968年1月，《学生》终于创刊的时候，校长再次写来一封信：“亲爱的布兰森，很高兴看见新闻界对你们首版的好评，创刊号非常吸引人。最诚挚地祝贺你，未来一帆风顺！”

伴着校长的贺信，布兰森从《学生》开始，迈出了人生新的旅程，尽管并非像校长祝福的那样一帆风顺。



跟在大企业屁股后面抢东西吃的小狗

“维珍是一条厚脸皮小狗。”这是布兰森常说的一句话。

他最喜欢浑水摸鱼。他说：“我喜欢搅浑水。不仅是有兴趣，尤其是当大公司提供价贵质次的产品时，我就想从他们的收入中分一杯羹。”布兰森在创办《学生》之后，新的烦恼逐渐出现。有段时间，他不得不非常郁闷地面对这样一个不争的事实：在整个地球上，不同肤色、不同国度、不同爱好的人，喝的只有两种可乐——可口可乐和百事可乐。这太可悲了，为什么没人制造第三种呢？几十亿人一生就被这两种可乐包围，恐怕外星人看了都会笑掉大牙。因此，布兰森决定改变这一局面，他要打造新的可乐品牌——维珍可乐。而且，这个新生力量很快蹿红，在欧洲，维珍可乐的销售量比百事可乐还要多。

在亚洲，以日本为代表的卡拉OK、傻瓜相机、方便面和随身听等产品，迅速改变了人们的生活方式；在欧美地区，可口可乐、麦当劳、星巴克和好莱坞则是美国价值观的宣传媒介，逐渐向全球各地扩散，他们正在用这种最简单、最快捷的生活方式来开创全球新的格局。人们似乎养成了被人引导的生活习惯，无论好坏，只要是流行的，他们就愿意追逐。但是布兰森不以为然，他认为在欧洲有维珍在，这些招数不见得有效。“维珍是一条厚脸皮小狗”，这条厚脸皮小狗喜欢出现在每一个美国人大张旗鼓的地方，它会告诉外来者：嘘！这儿可不光只有你们，我也很棒！我甚至比你们更酷一点。

有了这样的思维，布兰森根本不会过多地考虑失败的后果。这位商业革命

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

者敢于同富可敌国的英国电信竞争，他于1999年宣布成立维珍电信公司，在加拿大开拓电信业务，使其成为全球性的移动电话公司。1984年，布兰森卖掉维珍唱片，成立了维珍大西洋航空公司。为了保住在大西洋航线的经营权，他与英国航空业老大英国航空公司打了一场轰动一时的官司。最后，维珍取得了胜利。布兰森把在英国航空公司的诽谤案中获得的61万英镑的赔偿金平均分配给所有的维珍员工，每一位维珍员工都得到了被称为英国航空公司津贴的166英镑。这件事情传递给所有员工的信息是：他们一起赢得了一次巨大的胜利。

在大西洋航线上，维珍航空用商务舱的价格提供头等舱的服务，并按这个价格建立所有其他附加的服务。布兰森拆掉了飞机上的头等舱，让每个旅客都能躺下来，如果愿意，乘客还可以选择双人床，在2万英尺的高空享受一下俗人的乐趣。维珍航空负责用豪华房车接送商务舱的客人，在飞机上，他们可以享受桑拿、修指甲服务，而经济舱的乘客也能在飞机上看电影、打游戏，每个人都可以享用美味的冰淇淋。为什么只有那些乘坐商务包机的富绅们拥有专利？在维珍看来，谁都有机会。布兰森甚至准备在未来几年内开通第一条太空商业航线，把更多的人送上太空，每人所需费用是11万英镑。

以上这些，只是布兰森目前所开创的局面，他还有一大堆伟大的理想需要努力去实现，这些愿望包括了人生的整个过程：宝宝们喝着维珍可乐长大，到维珍超级大卖场买维珍电台上介绍的唱片，去维珍院线看电影，通过virgin.net交上一个女朋友，和她坐维珍航空去度假，享受维珍假日的服务，然后由维珍新娘安排一场盛大的婚礼，幸福地消费维珍避孕套，直到最后拿着维珍养老保险进坟墓。当然，如果你感到生活烦闷的话，维珍还提供了大量的伏特加供你借酒消愁。总而言之，从唱片到航空、铁路、电信、超级卖场、婚纱、影院、金融服务、可乐，再到安全套，所有这一切统统以“维珍”命名，都可见维珍的印记，还有什么能比这个更值得期待的呢？

市场经济的规律往往就是这样的：每当规则形成的时候，就会有人出来挑战这些规则。如果他成功地打破了这一规则，建立了新规则，那么一个新的格局就将建成，如此循环往复，生生不息。布兰森就是这样的一个人，他告诉人们一种新的做生意的方式：挑战极限才是赢得财富的最佳方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





如果要继续这样，就从我尸体上跨过去

说起创办维珍航空的这段经历，布兰森总是激动不已。

当维珍影视和维珍唱片一同在娱乐领域大红大紫的时候，布兰森已经开始考虑如何开创新的商业奇迹。1984年2月，一个喜讯从天而降，一个名叫伦道夫·菲尔兹的美国青年律师问布兰森是否有兴趣经营一家航空公司。

伦道夫·菲尔兹当时正在寻找投资者，投资给从盖特维克到纽约的航线，这条航线在1982年弗雷迪·雷克爵士的航空公司倒闭后就空闲了。伦道夫给布兰森一个建议，当然，在与布兰森接洽之前，他已经同很多投资者联系过，否则一个唱片公司的老板不可能第一个收到，所以当布兰森浏览这个建议时，他就不断地告诫自己："别受诱惑！拒绝考虑！"

布兰森说："60秒我就能判定一个人，同样的，我也会在60秒内判定某份商业计划。"比起大量的统计数据，布兰森更多地依赖直觉。这或许是因为他的阅读障碍症，他不信任数字，觉得它可能歪曲事实。虽然经营维珍航空的想法触动了他的想象，但是他必须考虑到潜在的风险，毕竟这个投资项目金额庞大。

整个周末，布兰森都在反复考虑这份建议。伦道夫原计划做成一家只提供商务舱的航空公司，但是这显然不妥。在商人不出门的时候，比如圣诞节、复活节、银行假期、感恩节这些日子，整个航班不就没有人来光顾了？因此布兰森认为必须让度假者填满空当。如果想与其他有头等舱、商务舱和经济舱的航空公司有所区别，为什么不同时提供两种舱位？既提供经济舱又提供商务舱，同时吸引商人和旅游者，这样就不会错过其他客户。

有了兴趣之后，布兰森有点跃跃欲试了。他列出一张清单，上面包括租赁飞机的相关事项。他认为如果自己租用飞机的期限是一年时间，那么即使失败了他仍然可以明智地脱身，至少不会有太大的损失。在周末结束前，布兰森下定决心：如果自己能把开办航空公司所要注意的事情都限制在一年以内，比如飞机租约、员工合同、航线租期等一系列相关事项都处理好，那么他愿意尝试一次。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在1984年，航空领域的竞争并不激烈，只有人民航空在为飞越大西洋提供低价机票。布兰森早上一起来就给他们打电话，准备咨询一些问题，可是电话占线，整个早上都无法接通他们的订票热线。通过这个细节，布兰森看到了希望，他认为电话接不通的原因，要么是人民航空管理混乱，这样自己就可以轻易地竞争；要么需求实在太多，这样新竞争者仍有空间。星期六一整天，布兰森从电话中听到的回答都是占线，这让他更加坚定了建立一家航空公司的想法。

到了星期一早上，布兰森打电话给位于美国西雅图的波音公司租借飞机。波音有一架二手飞机，如果经营不善，愿意在一年后收回。有了这个本钱，布兰森决定立即和自己的合作伙伴西蒙和肯面谈，他们是与布兰森同甘共苦的创业者。

但是，两人并不赞同布兰森的想法。当布兰森告诉他们有一个绝好的生意机会到来时，西蒙和肯看起来十分震惊，他们知道布兰森已经完成了所有的市场调查工作，他已经下定决心了。

西蒙说："你是个自大狂，理查德。虽然从年轻时起我们就是好朋友，但是如果你坚持做这件事，恐怕我们再也不能一起工作了。我的意思是你要继续做此事，就从我尸体上跨过去。"

虽然肯不像西蒙那样措辞严厉，但是他也认为将唱片公司和航空公司整合在一起的想法非常危险。他认为二者之间根本没有联系，如果布兰森想要再投资的话，完全可以签些新乐队。

尽管两人都反对，但布兰森主意已决，他建议让两家公司保持独立，财务分开，这样维珍唱片就没有任何风险。布兰森告诉西蒙和肯，他已经同波音谈过了，对方能提供一份租约，如果进展不顺，波音会在一年后收回飞机。维珍最大的损失就是200万英镑。

面对布兰森的让步，西蒙和肯仍然坚决反对。

这次争论让布兰森和西蒙的关系变得更僵。尽管此前二人也有争吵，但是他们很快便会达成一致。这次不一样，因为西蒙认为布兰森准备将维珍积攒的所有财富作为赌注，去做一件没有丝毫把握的事情。从商业的角度来看，西蒙是正确的，他稳重、务实，但布兰森是一个喜欢冒险、愿意挑战新事物的人。此后，两人的分歧就再也没有消除。

布兰森与伦道夫的合作也并不顺畅。他们的第一份合约是对等的合作伙伴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



关系，布兰森只管投资，伦道夫负责经营。后者雇佣了来自湖人航空公司的两位主要人物：罗伊·加德纳负责机械工程，大卫·泰特负责经营业务。

在维珍航空创办之前，一切都是纸上谈兵的想法，所以国家航空管理局会不断询问布兰森将做哪些安全训练、如何保养飞机以及如何保证乘客们的安全。伦道夫似乎没有耐心解决这些问题，他开始变得暴躁和迷惑。同样，国家航空管理局也开始怀疑伦道夫经营航线的能力，当国家航空管理局开始问到财务上的问题时，他们盯着布兰森说："你必须在流行音乐方面有很多畅销品，才能维持航空公司的运转。"

对此，布兰森全力反驳："维珍的利润有1100万英镑，比苏格兰航空利润的两倍还多。"

除此之外，在伦敦，由伦道夫指定的伦敦票务系统也处于混乱之中，员工控诉伦道夫经常突然闯入房间叫每个人离开，以便自己打私人电话。布兰森意识到伦道夫不是经营新航空公司的合适人选，他选择了将伦道夫挪到一边。

解决了伦道夫的合伙人的问题，布兰森的工作开展得非常迅速。在四五个月的时间内，他完成了开办航空公司所需要的一切准备工作。刚接受培训的乘务员们来到伍德斯托克的办公室处理繁忙的话务；同波音公司的租约最终通过了，经过两个月的谈判，他们和维珍达成了交易。

如同当年创办《学生》杂志一样，尽管困难重重，布兰森依然做成了自己想做的事业，只是这一次，他身边少了位得力的助手。



脸皮最厚的"处女"

维珍公司的英文名为"Virgin"，翻译成中文就是处女的意思。布兰森作为维珍的创始人，他没有半点羞涩，堪称脸皮最厚的"处女"。

布兰森没有上过大学，因为创办《学生》杂志，他离开斯托学校之后就去了伦敦，追逐自己的梦想。他之所以能成功地让那些名校毕业的MBA在他面前闭嘴，就在于他敢于挑战那些找不到竞争对手的巨型企业，他不会让这些商业巨头感到寂寞。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

布兰森从小就具有叛逆的性格，成为富豪之后他依然不拘一格、风趣洒脱，这些从其广告创意中就可以看出来。

在英国首播的维珍集团电视广告短片中，布兰森在英吉利海峡的浅滩裸奔，然后双手遮着下体跑回岸上，悠然自得；他还穿着三角短裤跟著名女星合拍维珍健力饮料的广告片；为了给维珍手机做促销宣传，布兰森同20位几乎全裸的模特打着“所见即所得”的标语在伦敦街头裸奔；他还打扮成哥萨克人，替维珍伏特加酒大搞宣传；光着屁股穿着新娘的婚纱，被起重机从纽约贝塔斯曼大厦顶上吊起，落到时代广场，以宣传旗下的新嫁娘服饰公司；开着坦克驶入纽约时代广场宣传维珍唱片连锁店进军美国；飞到新德里，骑着一头白象到印度国会演讲……

此外，布兰森还具有作为维珍公司形象代言人的一切特征：他有一头飘逸的长发，总是穿一身休闲服饰。他那谈笑自若的不羁举止，在业界精英西装革履的统一装扮中，显得很独特。他每次参加冒险活动，其实都是推广维珍品牌的行为，无论是汽艇和热气球上的广告，还是每次活动的命名，都将人们的眼光最终聚焦到维珍身上。一次次的冒险也符合“维珍”的品牌内涵：自由自在的生活态度，开放、叛逆的性格。而且值得注意的是，在每一次维珍品牌进行延伸时，布兰森都会身体力行地进行一次独特的营销，那就是他不顾众人眼光的作秀行为。

虽然经常面对社会公众和舆论的指责、批评、嘲笑和讥笑，布兰森依然我行我素。他穿着很普通的毛衣，笑得十分开心地出现在《泰晤士报》的头版头条上。随着维珍的不断成长，人们越来越喜欢布兰森和他的品牌。在英国，维珍的品牌认知率达到了96%，而他本人在BBC 2001年进行的一项民意调查中，被评为最具启发性人物第二名，甚至高于耶稣，英国人称他为叛逆的布兰森、嬉皮士布兰森、冒失鬼布兰森、冒险家布兰森。这些荣誉和称号，其实是对布兰森各种看似狂放不羁行为的一种肯定。

布兰森不喜欢人们说他是商人，他更像一位活跃在人们眼里的广告明星。他从未把自己当做企业英雄，但是他带领维珍取得了一次又一次的成功。他从未进过商学院，甚至讨厌财务报表，却成为商学院研究的案例。当然，人们会继续猜测他的下一个惊世骇俗的行为，人们会关心后布兰森时代维珍集团的走向。

尽管在商业上布兰森一直背着“嬉皮士”的名号，在竞争中不断拼杀，从事冒险活动时也将生死置之度外，但在日常生活中，他对家庭始终有一种无法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



替代的关爱。他总是说，家是生命的基石。

谈起妻子琼，布兰森从不掩饰他的骄傲。他说：“我和琼还和当年一样幸福。她是一个很明智的女人。她清楚地知道，作为一个女人，你不能捆住男人的手脚，你得让他有自己的空间。我想，这是我们夫妻关系一直很牢固的一个主要原因。”

布兰森一直牢记着祖母99岁生日时在信中写给他的一句话。她说，在他事业如日中天的这10年里，她度过了一生中最快乐的时光。她还勉励这位亿万富翁孙儿：你已经选择在生活中一搏，因此，尽全力干到极致。

“努力拼搏，达到极致”，这正是布兰森永远追求的境界。正是有了家人的鼓励和支持，有了追求成功的渴望和创造财富的信念，他才能超脱世俗，做最真实的自己。



对抗全球变暖

追求冒险的布兰森总是能掀起舆论的风暴。2006年9月22日，布兰森宣布将出资30亿美元，给未来10年对抗全球变暖的计划提供帮助，这个决定也意味着维珍集团将为此付出10年的利润总和。

2006年9月21日，美国前总统克林顿所倡议举办的全球性会议刚刚完毕，布兰森就给出了自己的态度，此举也引来了阵阵掌声。布兰森指出：“世界正面临由人类排放的温室气体而导致全球变暖的大浩劫。虽然部分科学家声称为时已晚，但我并不如此认为，大多数的科学家认为我们仍然可以做些什么。”他说：“父母传承给我们一个极为美丽的星球，而他们同样继承自上一辈，我们不能成为造成环境不可抹灭伤害的一代。”

对于这一承诺，布兰森认为自己是受到美国前副总统戈尔的启发，从而做出这一重大决定的。布兰森指出这笔经费将来自维珍集团旗下的运输和航空业盈余所得，并由公司一个名为维珍燃料的部门统筹管理。布兰森此前刚刚宣布成立该部门，将投资于干净能源及再生能源。

早在2006年年初，布兰森为了削减维珍公司的燃料成本而投资纤维素

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

乙醇项目，并在当年夏天投资了两座乙醇精炼厂，接着布兰森就做出这项承诺。因为维珍旗下有4家航空公司，拥有近100架飞机。布兰森指出，暴涨的油价使得公司的燃油成本增加了10亿美元以上。因此，发掘新能源是维珍公司的当务之急。

对于布兰森的这一承诺，美国前总统比尔·克林顿大加称赞，认为这是一笔很重要的经费。克林顿说："布兰森的承诺极具开创性，不仅因表面上看来惊人的价格，还包括他发表的陈述与声明，干净的能源对整个地球及事业而言，都是百利而无一害的。"

2005年，克林顿就开始推动一项计划，提出"一种无任何党派因素的行动，将全球领导人形成一个共同体，针对全球性问题共同构思，并执行创新的解决方案"。有了布兰森的帮助，克林顿的信心更加高涨，他指出该计划将会持续进行，募集更多承诺经费。

2007年5月9日，在投入30亿美元对抗全球变暖的承诺之后，布兰森在伦敦再次宣布，将出资2500万美元设立一项全球科技奖——维珍地球挑战奖，以鼓励科学家们寻找减少大气层中温室气体含量的新方法。

对于这一决定，布兰森表示，如果科学家能发明一种每年能从大气层中清除10亿吨二氧化碳的技术，而且这种技术的有效期至少能持续10年，发明这项技术的科学家就可以获奖。

在新闻发布会上，布兰森道出了做出这一行为的原因，他说："现在我们都知道，我们必须采取一些根本性措施来扭转全球变暖的趋势。设立这项2500万美元的维珍地球挑战奖，目的是鼓励全世界的科学家和个人能够找出一种消除地球大气层中二氧化碳的方法。"

布兰森的这一举动受到全世界的普遍好评，美国前副总统戈尔和一些环境学家也大力支持。戈尔在新闻发布会上说："目前大气层中的二氧化碳已经远远高于有记录以来的任何时候。虽然危险就在眼前，但如果我们马上就采取行动，机会还是很多的。"

对抗全球变暖是一项非常严肃的举动，似乎不像这位嬉皮士资本家的风格。但是我们实实在在地看到了布兰森的积极态度，以及对人类未来的责任感。他的这一行为将改变人们对他的一贯看法，至少会令人肃然起敬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





太空骑士

布兰森似乎觉得只拥有航空公司还不过瘾，他还想完成人们遨游太空的愿望。

2008年1月25日，据媒体报道，由布兰森资助的科学家们研制出了太空船，它被命名为“太空船二号”，票价为每人20万美元。布兰森在出席展示会的时候称赞“‘太空船二号’美丽得让人屏住呼吸”。

这座新研制出的飞船长18米，大小如同一架“猎鹰”商务飞机。船体尾部有火箭助推装置，为飞船挣脱地球引力提供动力。船体两翼设有可移动的、如同翅膀般的稳定鳍，这也增添了几分科幻色彩。

设计者伯茨·鲁坦表示，这种设计使飞船更易于操控，着陆时更安全。“太空船二号”多数部件由高技术超轻材料制成，船体重量非常轻巧，几名工人就可以轻易地移动“太空船二号”。

除了“太空船二号”，当天还展出一个名叫“白骑士二号”的形状怪异的飞机模型，它拥有两个并行机身，由超过143米的机翼连接。在实际发射中，“白骑士二号”将“太空船二号”带上1.5万米高空之后，就将其释放。“太空船二号”随后将依靠自身的助推装置进入太空。

飞入太空的“太空船二号”将给乘客带来奇妙的旅程体验，两名驾驶员与6名乘客将体验到长约4分钟的失重状态。乘客舱室空间大小与大型商务飞机一个舱室大致相当。为了便于乘客欣赏外面的景色，每个座位两边都设有一个直径约0.45米的窗口。飞船随后将重返大气层，降落在位于美国新墨西哥州的发射场，整个飞行过程持续约两个半小时。

尽管两小时的时间短暂，尽管20万美元的票价不菲，但是全世界依然有近85000人表达了乘坐“太空船二号”游太空的兴趣。其中，来自30个国家的200名游客已经预订了席位，并交纳了预付款。统计结果显示，在所有已签约的顾客中，女性占15%，10%的人是通过旅行社预订机票的，但30%的预订是通过维珍银河公司的“特许太空游代理人”实现的。太空游客中包括赫赫有名的物理学家霍金、电视明星维多利亚·普林斯普尔和设计大师菲利普·斯塔克。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

肯·巴克斯特是众多预订者其中的一位，他来自拉斯维加斯，2008年58岁，他早早预订了游太空“船票”。为了实现太空游之梦，巴克斯特进行了专门训练。巴克斯特说：“你无法想象我激动的心情。这简直让人目瞪口呆，我们将要实现儿时进入太空的梦想。”

据布兰森估计，如果一切顺利，太空旅游实施5年后，票价将大幅度下降。维珍集团透露，他们可以在最初的12年内将10万名乘客送入太空。对于众人关注的安全问题，设计者鲁坦承认，太空旅游处于起始阶段，风险程度与二十世纪二三十年代民航刚刚起步时差不多。

此外，布兰森还低调地策划太空婚礼项目，他计划于2009年在维珍银河太空飞船的首次亚轨道飞行中为一对新人举办婚礼。他将亲自主持这场婚礼，成为全球首名“太空婚礼司仪”。

这对即将上太空结婚的新人是维珍银河公司的顾问乔治·怀特赛德斯和他的新娘洛蕾塔·伊达尔戈。既然是公司内部人员，这场婚礼的开销自然不会太高，但是依然达到20万英镑，约合270万元人民币，这场婚礼的飞行高度也是在距离地球表面100千米的亚轨道。而送这对英国新人上太空的飞行器，正是“太空船二号”火箭飞船。

当然，要举行一场太空婚礼，并非想象中那么容易，这还要获得英国航天机构和主管婚姻结构的许可。如果这个许可暂时难以获得，维珍银河公司的太空婚礼计划将会被推迟。但是我们可以肯定，随着太空飞行技术的逐步成熟，太空旅游价格将逐渐降低。或许十几年后，普通人也能飞上太空，来一场既浪漫又刺激、让人刻骨铭心的太空婚礼。

不过，2007年的一次事故，还是让太多怀揣梦想的人至今回忆起来都心有余悸。2007年7月，“太空船二号”的发动机在例行测试中突然爆炸，造成了3人死亡。随后，维珍银河公司被罚款2.5万美元，可是失事至今，他们仍没有找到事故发生的原因，这也使得飞船的试飞计划一再拖延。

布兰森这个叛逆的人，总是成为许多冒险者、独行者的先锋。他通过自己的不断努力，为他人托起了飞翔的翅膀。有了他的坚韧和执著，遨游太空也许只是个时间问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章

营销奇才：史玉柱

从无名到英雄，他走了6年。而从“著名的成功者”到“最著名的失败者”，他只用了3年时间。



史玉柱简介

出生日期：1962年9月10日

籍　　贯：安徽怀远

产　　业：巨人网络集团有限公司

资产状况：28亿美元

2008福布斯财富排名：第412位

他经营巨人汉卡，营销脑白金、黄金搭档，从青岛健特、四通控股套现，持股华夏、民生银行，将巨人网络IPO每一次转换行业，进入新领域，都让人难以理解，捉摸不透。从巨人汉卡的成功到巨人大厦的“倒塌”，再从脑白金到黄金搭档的卷土重来，巨人游戏的如日中天，史玉柱充满传奇色彩的商业历程让人们欷歔不已。从创业青年，到全国排名第八的亿万富豪，再到负债2亿多的“全国最穷的人”，再到身家数十亿的企业家，与众不同的人生经历引来人们褒贬不一的评价，但是史玉柱不在乎这些，他只是执著地追逐着自己的财富梦想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



巨人汉卡横空出世

改革开放之后，我国的印刷行业取得较快的发展，特别是中小型印刷厂如雨后春笋般大量涌现，这就对印刷排版系统提出了更高的要求。正是有了这个背景，大学刚毕业的史玉柱抓住机会，不仅开发出一种新产品，而且创办了自己的集团公司，取得了巨大的成功。他也因此被媒体称为“中国的比尔·盖茨”。而他的财富故事，也在广为流传的过程中被塑造成一个“创业神话”。

1989年7月，史玉柱怀揣4000元南下闯荡，这年他只有27岁。来到深圳，他回到自己熟悉的深圳大学，偷偷“混进”学生宿舍落脚，神出鬼没地来到学校机房，借用学校的电脑编写程序，开发M-6401桌面文字系统。经过将近一个月的努力，他在固化字体、增加字库、批处理的基础上，还解决了所见即所得的界面问题，集录入、排版、编辑、打印于同一界面，并且所有功能都以中文窗口菜单提示，经过综合压缩，保证大字无锯齿，小字笔画均匀。所有这些特点，都让史玉柱确信M-6401是一个成熟的产品。

有了产品之后，史玉柱就将他的软件拿去压缩成一种卡，可以装进电脑主机里，这就是后来名声大振的“巨人汉卡”。有了产品，想要把它卖出去，史玉柱还需要依托某家公司来开展业务。为此，他找到钱宇、姜巨满、蔡玮三个伙伴，三人联手承包了深圳大学科技工贸公司电脑服务部，启动资金就是史玉柱带来的4000元钱。

由于IT行业的公司必须有电脑才能工作，而此时的史玉柱已经没有更多的钱去买电脑，于是他就想出一个延期付款办法，花9500元的价格向电脑公司购买了一台售价为8500元的电脑，但是这9500元钱必须在半个月后支付。这相当于以1000元的租金来租用电脑半个月。

购买电脑的问题解决后，史玉柱就开始立即着手打广告、做宣传。他故技重施地使用了买电脑的办法：延期付款。最后，他终于如愿以偿地在IT界享有盛誉的《计算机世界》登了一则半版广告，广告费在半个月后支付。由于时间紧迫，当时史玉柱设计的第一个广告非常简单，在1989年8月2日刊登出来，半个版面的广告位只印着一行大字：“M-6401，历史性的突破。”史玉柱延期

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



付款的行为，其实是冒着极大的风险，他要进行一场赌博，就赌自己能在15天内卖出软件。

在接下来的时间里，史玉柱寝食难安却又无可奈何，他唯一能做的事情就是耐心等待。第13天的时候，史玉柱终于接到两张订单，近2万元的货款，这笔钱可以算是他的“第一桶金”。此后，他把所有的收入再次全部投入到广告中，4个月后，营业收入已经超过100万人民币。

1990年1月，史玉柱决定开发升级版本M-6402。为了安心研发，他准备了20箱方便面，和同事包下深圳大学的两间学生公寓，过上了“集中营式的生活”，“闭关”整整150天。功夫不负有心人，在这5个月的时间里，他们研发出了功能更强的M-6402汉卡。

有了功能更为强大的升级产品，史玉柱决定注册一家自己的公司，他还为公司取了一个响亮的名字——巨人。史玉柱解释说：“IBM是国际公认的蓝色巨人，我用‘巨人’命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人。”1991年4月，新公司在珠海注册，全称是珠海巨人新技术公司，注册资金200万，员工15人。

此后，由于金山电脑公司开发的金山汉卡对M-6402产品的威胁巨大，史玉柱决定再次升级产品，他投资80万元开发M-6403。1991年8月，M-6403桌面排版印刷系统终于面世。为了拓宽销售市场，1991年10月，史玉柱在珠海举办了巨人全国电脑汉卡连锁销售会，以此建立一个全国性连锁销售网络。在此后的短短两个月的时间内，M-6403的销量以惊人的速度快速飙升，为巨人公司带来了数以千万计的收入。1991年11月，巨人公司的员工人数增加了一倍，达到30人，M-6403汉卡的净利润达到了1000万元。

1992年9月，巨人新技术公司升格为“珠海巨人高科技集团公司”，史玉柱出任总裁。巨人集团下设8个分公司，公司员工发展到100人，成为当时仅次于四通的全国第二大民办高科技企业。1992年10月，在珠海度假村召开的第二届全国巨人电脑连锁会，成为全国规模最大的电脑盛会。12月底，巨人集团主推的M-6403汉卡年销售量达到2.8万套，销售产值共1.6亿元，净利润3500万元。这一年，巨人集团的发展呈现出“火箭升空”的势头，达到了5倍的增长速度。

1992年，不管是史玉柱本人、巨人集团的员工还是整个社会，都把巨人看

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做是一家高技术含量的科技企业，人们丝毫不怀疑这家神奇的公司有能力成为“中国的IBM”。初登商业舞台的史玉柱，凭借巨人汉卡拉开了精彩的序幕。



“收礼只收脑白金”

在过去的几年时间里，我们只要一打开电视机，就会有这样的广告令人躲之不及，逃之无门。它与人们朝夕相伴，日夜不分。

“今年过节不收礼，收礼只收脑白金！”

“孝敬爸妈，脑白金！”

“脑白金，年轻态，健康品！”

作为受众，在这个高密度信息轰炸的年代，人们都认为脑白金的广告非常恶俗，甚至令人讨厌。这个广告不仅“得罪”了消费者，还受到广告界业内人士的批评，引来无数指责和谩骂。但是，不容忽视的事实是，人们都对这个广告印象深刻。

面对舆论的压力，史玉柱也觉得非常尴尬，尽管广告本身对不起中国老百姓，但是这个广告的效果在商业上非常成功。他认为，脑白金的市场主要有两大块：一是功效市场，这个市场比较稳定，一年大概有5亿左右的销售额；二是送礼市场，送礼市场的波动性非常大，这就需要一些策略。

广告的最大目的是让人印象深刻，史玉柱透露，他们曾经拍了很多很漂亮的广告，但是播出后没效果，后来就不播了。脑白金历史上效果最好的广告是刚开始时拍的，当时钱非常少，所以拍出来的广告质量非常差，很难看，只能在县级台或市级台播，省一级的电视台都不让播。但是很奇怪，这个广告播出后没几天，脑白金的销量就上去了。后来，史玉柱经过研究后得出结论：观众因为讨厌才印象深刻，脑白金真正打开市场和这个广告密不可分。

其实，脑白金广告的诞生并非一帆风顺。最初，史玉柱花5万元请来了两位话剧演员，用夸张的表情拍出来一部广告片。可是，公司其他同事一致认为这个广告严重影响了品牌形象，大家都强烈反对播出。在史玉柱的一再坚持下，这部广告片才得以与观众见面。只是出乎大家意料的是，这部被公司内部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人员一致认为粗俗无比的广告，却在市场上创造了热火朝天的销售盛况。

尽管市场反应强烈，广告内容本身粗俗却是不争的事实。为了提升产品档次，1999年，脑白金请相声演员姜昆与大山来拍广告。可是结果事与愿违，这个档次提高的广告却使脑白金销量一路下跌。无奈之下，史玉柱只能再次播放第一个广告，市场反应迅速，销量大增，局面得以扭转。

后来，史玉柱决定改变策略，他希望在达到同样商业效果的基础上，能让观众对脑白金的广告印象不那么差，于是就开始拍更好看些的广告。当时同一个广告方案史玉柱请了很多广告公司同时拍，一共有20几个版本，脑白金挑了几个，虽然很美，印象也很深刻，但是商业效果却还是不如第一个。

2002年，脑白金广告的形式又有了新的改变，开始以卡通老人的形式出现。相比较而言，不仅制作费用降低了很多，同时也吸引了消费者。从此，脑白金坚定了这种单一的广告传播形式，本质不变，形式稍作改变。于是，人们在6年内看到了多种版本的卡通老人广告，如群舞篇、超市篇、孝敬篇、牛仔篇、草裙舞篇、踢踏舞篇，而广告词高度的一致，不是“孝敬爸妈”就是“今年过节不收礼，收礼还收脑白金”。

尽管形式不断改变，人们依然将脑白金的广告评为“十差广告之首”，并且连续几年都是如此。对此，史玉柱笑称：“脑白金连续七八年每年都被评为‘中国十差广告’，每次评完后我就踏实一点儿，如果没被评上，反而说明可能有问题。”与这句自嘲同样意味深长的，还有史玉柱说过的这句经典的话：“中央电视台的很多广告，漂亮得让人记不住，我做广告的一个原则就是要让观众记得住。”

其实，在中国的保健品行业，昙花一现的企业不计其数。对此，史玉柱认为，那些企业是因为太过于依赖广告才导致失败的，但他依然坚持广告轰炸。他认为：做广告，就是在走钢丝。与其在走的时候停停留留、犹犹豫豫，不如鼓足勇气一走到底。

显然，史玉柱是个实用主义者。在他看来，广告片不是艺术片，企业家不是艺术家。消费者往往记住了一个广告很漂亮，但忽略了这个广告是卖什么的。脑白金广告虽庸俗，却最能直接表达它的用途，这样做才是遵守最基本的商业法则。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“三大战役”惊心动魄

史玉柱对军事非常喜爱，尤其喜欢读毛泽东的著作。他一直很推崇战争对年轻人的锻炼价值，甚至将毛泽东的军事理论运用到自己的商业实战中。他曾经发动“三大战役”，在全国的保健品市场上掀起惊涛骇浪。

1994年，全国保健品市场的销售总收入高达300亿元，虽然当时没有知名的国际品牌参与竞争，但是史玉柱已明显感到潜在的危机，他希望通过新的扩张来激发员工的创业激情，以旺盛的人气弥补管理机制的缺陷，寻找企业发展新的突破口。

1995年2月10日，在春节后上班的第一天，巨人员工突然接到史玉柱下达的一道“总动员令”：发动促销电脑、保健品、药品的“三大战役”。史玉柱亲自挂帅，把这场促销战模拟成在战争环境中进行：成立三大战役总指挥部；下设华东、华北、华中、华南、东北、西南、西北和海外八个方面军；其中30多家独立分公司改编为军、师；各级总经理都改为“方面军司令员”或“军长”、“师长”。

史玉柱在动员令中强调，三大战役将投资数亿元，直接和间接参加的人数有几十万，战役将采取集团军作战的方式，战役的直接目的是达到每月利润以亿为单位，组建1万人的营销队伍，长远目标则是用战役锤炼出一批干部队伍，使年轻人在两三个月内成长为“军长”、“师长”，能领导几万人“打仗”。

如此大的动作，在中国的营销史上当属首例。总动员令发布之后，整个巨人集团迅速进入紧急备战状态。5月18日，史玉柱下达“总攻令”。这一天，巨人产品广告同时铺满全国各大报纸，均以整版篇幅刊出，“三大战役”从此开始全面打响。

广告宣传覆盖50多家省级以上的新闻媒体，营销网络遍布全国50多万个商场，联营的17个正规工厂和100多个配套厂开始24小时运转，各地公司集合200名财务人员加班加点为客户办理提货手续，由上百辆货车组成的储运大军日夜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



兼程，营销队伍平均每周加盟100多名新员工。不到半年，巨人集团的子公司从38个发展到228个，员工从200人发展到2000人。

凡事过犹不及，有利有弊。大规模运动在带来火热激情的同时，也带来了不少漏洞。巨人集团原有干部队伍因动力不足，纪律松懈，新的骨干队伍难以补充，管理失控。这样一来，急剧的外延式扩张不但没有激发原有系统的活力，反而因无法形成新的机制而使管理上困难重重，这是史玉柱始料未及的。

1995年7月11日，在提出第二次创业一年之后，史玉柱在全体干部会议上不得不宣布：巨人必须进行二次创业整顿，包括思想整顿、干部整顿和管理整顿。核心是干部整顿，进行一次干部大换血，凡是过去3个月内没有完成任务的干部，原则上一律调下来。此次干部大调整，重新任命87人，其中晋升49人，直接由普通员工提升32人，有的加盟巨人不到两个月就走上领导岗位，被免职、降职者11人。8月26日，史玉柱打出第三张牌，成立干部学院。将180名干部集中到南京海军学院，进行为期一周的军训，以增强团队意识和工作纪律。

热闹喧天的1995年是巨人的转折年，上半年达到辉煌的顶峰，下半年踏上黄昏路。1996年元旦，史玉柱召开营销会议时承认：1995年的“三大战役”和“秋季攻势”都未达到预期目标，这是因为干部队伍、集团综合协调系统出现了问题。最后，史玉柱以红军长征作比喻，他说，巨人正处于长征后期，肯定会淘汰一批沙子，能走完长征的人将是巨人的核心和骨干。

关于史玉柱发动“三大战役”的成败，外界评价不一，我们且不去讨论其得失。史玉柱通过大规模的营销活动，全面检验了公司，包括渠道、财务、人才、宣传、精神面貌等各要素的能力，对自己今后的发展和东山再起，都是一笔宝贵的财富。他善于思考，出其不意，这种用军事思想发动“三大战役”的营销布置，都是许多人所不敢尝试或者没有想到的壮举。

其实，失败并不可怕，可怕的是没有承担失败责任的勇气。史玉柱具备超越失败和成功范畴的旧观念，抛弃以成败论英雄的老思维。他在中国的企业史上，书写了令人惊心动魄的营销传奇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“老百姓的钱，一定要还”

1993年是中国经济发展过热的一年，在那个时候，只要有房子就能卖掉，甚至连“楼花”都能卖掉。当时，买卖楼花在广东、深圳等地已蔚然成风，受这种大环境熏陶，史玉柱认为珠海也会像深圳一样成为国际大都市，他开始筹备修建巨人大厦。

一开始，该大厦被设计为18层，后来经过思考，改为38层，并且将这一方案报珠海市规划局审核批准通过。由于多方面的原因，后来又屡次更改为54层、64层，巨人大厦设计不断加码。1994年初，巨人大厦在开工典礼时，史玉柱喊出：“巨人大厦要建72层。”

要盖72层的巨人大厦，需要花费12亿元，可是史玉柱手中只有1亿元现金，他只得将赌注压在了卖楼花上。可是，1993年，珠海西区别墅在香港还能卖出10亿多元的楼花，可等到1994年史玉柱卖楼花的时候，中国宏观调控已经开始，对卖楼花开始限制，要求必须投资到一定数额才能拿到预售许可证，而且限制越来越多，操作越来越规范。史玉柱费尽九牛二虎之力，动用所有的宣传手段，也只卖掉1亿多元的楼花。

这1亿元的楼花款显然是杯水车薪。到1996年，巨人大厦资金告急，史玉柱借债无门，只得孤注一掷，将保健品方面的全部资金调往巨人大厦。此时，脑黄金每年已经能为巨人贡献1亿多利润。史玉柱希望用脑黄金的利润先将巨人大厦盖到20层，先装修、卖掉这20层，再继续盖上面的房子。但是，保健品业务因资金“抽血”过量，加上管理不善，脑黄金销售出现重大问题，盛极而衰，难以为继。

1997年初，巨人大厦因未按期完工，购楼花者天天上门要求退款，媒体对巨人的财务危机进行“地毯式”报道。得知巨人现金流断裂之后，巨人公司3亿多的应收款无法收回，全部烂在外面成了呆账。不久，只建至地面三层的巨人大厦停工。1997年1月到8月，史玉柱在美国四处奔走融资，没有取得任何进展。至此，巨人迅速衰落，负债累累，史玉柱本人也由富翁变成了“负翁”，从此销声匿迹，消失在公众的视野里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但是，在2001年1月30日，巨人大厦“倒塌”将近4年之后，《珠海特区报》的一篇报道再次将人们的目光集中到巨人身上。报道称，一家名为珠海市士安有限公司的企业打出收购珠海巨人大厦楼花的公告，称以现金方式收购珠海巨人集团在内地发售的巨人大厦楼花，收购方式有两种：一是以100%的价格收购，分两期支付，即现期支付40%，2001年年底再支付60%；二是以70%的价格一次性收购，收购时间为1月31日至2月15日。

这个消息宣告史玉柱将“重出江湖”，史玉柱在后来接受采访时说：“类似的烂尾工程在珠海有100多家，但像我们这样还钱的，是唯一一家。从法律上看，我们只能采取由第三方收购的方案。”这也是他还债行为浮出水面的初始报道。

关于还债的资金来源，还得从史玉柱从朋友处获得50万元资助说起。当时，他从江阴起步，辗转南京，然后进军上海，建立根据地。脑白金在长江三角洲长驱直入，迅速打开市场，并扩展到全国。到2000年，销售额超过10亿元，这时，史玉柱可以理直气壮地走到台前。2001年1月，伴随着新世纪的第一缕阳光，史玉柱也希望自己用崭新的面貌复出，就以“借钱还债”的形式正式走到了前台。他和他的巨人集团再次成为媒体追逐和人们关注的焦点。

关于还债的原因，史玉柱解释说，他第二次创业，也就是1999年下半年移师上海，成立上海健特生物科技公司，扩展“脑白金”业务。他最大的目的就是要还钱，把旧债还清。创业时期，他就对手下的人表示他最大的目的就是还钱，除非他自己将来只甘心当一个小老板，否则老百姓的钱一定要还。当时他还想再做点事，不愿一直背着欠债的污点。

史玉柱说，前几年，他有时走在外面的时候总感觉到四处有人盯着自己，虽然对方不一定能够认出他，但是，他总觉得别人会盯他几眼，他认为就像是做错事被人盯着一样让他很难受。二次创业的时候，他就给自己定下了分两步走的战略，第一步就是先把老百姓的钱全部还了，只有这样他才能真正心安。第二步就是自己再努力建立一个稳健发展的企业，根据自己这些年的经验教训，重新起步。经营企业的道理说起来简单，但只有自己真正栽过跟头，才能明白。

“得人心者得天下。”史玉柱借钱还债，为他带来的不仅是商业利益、个人声誉，也为企业赢得了再次腾飞的机会。无论是从个人品德上讲，还是从还债所引起的强烈反响来看，史玉柱都是最大的赢家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



《征途》免费也赚钱

企业在发展的过程中，不可避免地要面对激烈的竞争。面对变幻莫测的商海，要想在瞬息万变的市场中处于主动地位，就要学会制定游戏规则，唯有如此企业才能掌控全局，在商战中纵横驰骋，立于不败之地。而要想制定新的游戏规则，就要先打破旧的游戏规则。说起来不难，但这正是当今许多企业发展中难以逾越的一道门槛。

史玉柱是个善于打破规则并且建立新规则的人。在他进入网游行业之前，游戏行业的商业模式核心是按点卡收费，即网络游戏公司按玩家的游戏时间收取相应的费用。以盛大为首的网游公司收入模式是PTP（pay to play），玩家为获得在线游戏时间而付费，公司的增收秘诀就是想方设法延长玩家的在线时间。玩家在游戏中的等级取决于在网上“耗时”的长短，连续打十几个小时游戏成为家常便饭，商家也因为引诱玩家“上瘾”而受到社会舆论的尖锐抨击。面对这种局面，史玉柱决定做一次大胆的尝试。

2005年9月，《征途》游戏研发工作刚刚完成，史玉柱准备在几个月后以“永久免费”的概念进入网游市场。但是，不利的事情发生了。2005年11月，盛大抢先一周宣布将旗下的几款核心网络游戏《传奇世界》、《热血传奇》和《梦幻国度》永久免费，不再收取用户的包月费，转而依靠向用户提供增值服务获得收益。后来根据调查得知，《征途》网络副董事长在和盛大的副总接触时，将《征途》永久免费的信息透露出去，前者为此还做了深刻检讨。

盛大抢先进行网游免费的举措，拉开了网游商业模式创新的序幕。然而，这种新模式并未给盛大带来经济上的好处，相反，收入锐减，直接导致盛大第四季度大型网游的收入比上季度减少30.4%。而《征途》似乎并没受到太大影响，它从开发设计上就秉承“永久免费，靠卖道具赚钱”的理念，将游戏聚焦在“道具”上。因此首先在免费模式上获得成功的不是盛大，而是《征途》。

史玉柱非常在意这个第一的名头，他说：“《征途》是中国真正第一款大规模做的免费游戏。虽然盛大比我们早宣布了几天，但是它宣布完了之后并没有做。当它投放市场的时候，我们早已经做大了，不但我们做到了，而且我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的规模也已经做起来了。现在，提起免费游戏，一般行业内人士第一时间想到的就是《征途》。”

后来居上的《征途》之所以成功，其制胜法宝就是“免费”。史玉柱说：“免费肯定是主流。2007年上市公司的新产品，免费模式的产品占90%，这说明免费是趋势了。唯一做得比较大、目前看起来失败的就是网易的《大唐》。

“现在，运营商不再把烂游戏和烂服务拿出来免费，而是在激烈的竞争中寻找一条新的道路，用免费的模式运营一款高素质的游戏。过去，网络游戏公司只局限于时间收费，没有看到其他更好的模式，因而也就忽略了商业环节中游戏道具以及装备的收入。”

史玉柱显然早就洞察到了虚拟交易中蕴藏的商机，于是他迅速推出“终生免费”，以“网络游戏革命”的主题在各种网络媒体和平面媒体上疯狂地进行宣传和炒作。事实上，所谓的“免费游戏”其实是靠道具收取费用。《征途》团队设计了各种道具和玩法，其中，最为知名、获利最丰的是道具打造系统。这个系统的特点在于：玩家花钱越多，道具的性能就越好。

《征途》的这种“革命性模式”，让玩家知道了玩游戏的“好处”，虽然这个好处只是一个甜蜜的陷阱。“免费游戏”更像嘉年华和迪斯尼，门票的钱不多，但是每个项目都要收费，纪念品也都很贵，这样累计起来的收入依然很高。这种模式可能比“收门票”更具诱惑性，消费者会为体验而付费。经过史玉柱的一番冲击，“免费游戏+收费道具”模式在中国网络游戏界也有了效仿者，但是像他这样“一免到底”的还没有。

当然，收费还是免费，最有发言权的应该是玩家。在网络游戏行业，玩家习惯将游戏中可玩的设计称作“玩点”，丰富的功能是玩点的一部分。但是，收费游戏和免费游戏最大的区别就在于，免费游戏不仅要设计丰富的玩点，还要设计丰富的“收费点”，统称为增值服务。为免费模式专门设计的游戏，设计了大量的收费点，降低了每一项服务的单价，也不会出现严重影响游戏平衡性的设计，因此玩家很容易接受。

创造规则、运用规则、完善规则，这是史玉柱做网游的三个阶段。掌握了营销的规则之后，尽管行业不同、产品不同、对象不同，但是在他看来，这些都是换汤不换药的魔术而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



坚决不用“空降部队”

巨人公司刚成立的时候，由于员工人数不多，用创业的激情带动大家，史玉柱管理企业觉得非常轻松。他在和巨人前副总王建谈到用人问题时说，中国的用人制度以强制管理为主，通过档案、户口和调令，这几十年来把人管得太死，而一旦放开，大家又不服管，社会也没什么办法。因此，史玉柱主张顺其自然，强调无为而治。

“无为而治”在很多时候就像灵丹妙药，特别是在公司规模越来越大、员工越来越多、管理的难度越来越大的时候。这时候，将权力分担出去，不仅可以让企业领导有更多的精力处理更重要的事情，还能让中层干部得到锻炼，把他们管理的积极性充分调动起来。史玉柱也注意到了这一点，在珠海巨人集团规模做大之后，他决定改变管理方式。在1994年元旦致辞中，他表示：

“我们创业的管理方式，如果只维持几十人的状态，不会有问题。但是按照现在的管理方式是不可能运作规模大的公司的。巨人集团正在向大企业迈进，管理上必须首先上一个台阶。为此，我们要牺牲公司的一些业务，甚至牺牲一些员工。”

1994年春节前后，史玉柱决定放权，并请北大方正集团总裁楼滨龙出任巨人集团总裁，实行总裁负责制。对于这一决定，史玉柱坦承：“我本人有很多缺点，加上是技术出身，没有做过管理，因此犯了不少的错误。为了公司进一步的发展，所以请来高人执掌巨人。”

除了聘请高人，史玉柱实行了一系列改革。他在集团公司实行股份制，让各个公司单独核算，成为相对独立的公司。按照当时的想法，就是自己做一个控股股东，具体的经营让下面的人去管理。1994年5月，史玉柱实现了完全放权。

然而，急剧快速的变革往往会面临很大的阻力，甚至会中途夭折。由于巨人集团此前并没有进行过制度化管理，而且楼滨龙尚未熟悉巨人集团内部情况，也没有在企业树立威信，由他来承担这一重任，显然会有很大风险。最终，这项改革宣告失败。

这次失败对史玉柱后来的管理方式有很大影响，他鼓起勇气来尝试用“空

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



降兵”来管理企业，结果惨淡收场。史玉柱由此也坚定了不用空降兵的决心，并从此形成了独特的用人原则：只提拔内部系统培养的人，坚决不用空降兵。他对此给出的理由是：内部人员对企业文化的理解和传承更到位，并且相对而言执行力更有保障。对于一个商业模式定型、管理到位的企业来说，执行力的保障比创造的超越更为重要。

在史玉柱看来，内部的员工就像是地底下长出来的树根，所以巨人集团在关键岗位上用的都是共患难的人。外界常常用“沉浮”、“动荡”来形容史玉柱团队的变化，但谁也不能否认其精英团队十分稳固。陈国、费拥军、刘伟和程晨被称为史玉柱的“四个火枪手”，史玉柱在二次创业初期，身边的人很长一段时间没领到一分钱工资，但这四个人始终不离不弃，一直追随着他。

刘伟说，尽管经历了巨人公司数年的停业，但脑白金分公司的经理有一半都是最初跟随史玉柱起家的，这些人在脑白金已工作六七年。而脑白金和《征途》的多数副总更是早在1992～1994年间便是巨人公司的员工。

从史玉柱团队的发展历程，我们能看出他对部下的格外信任和充分授权。2001年，脑白金销量突破13亿，大学时睡在史玉柱上铺、时任上海健特总经理的陈国被授权打理日常事务。2002年，陈国不幸发生车祸，当时史玉柱正在兰州开会，听到这个噩耗，他立即放下电话连夜飞回上海，赶到医院时陈国已气息微弱，最后抢救无效身亡。同当年巨人倒掉相比，这件事对史玉柱的打击更大，公司把所有业务全都停掉，专门处理陈国的后事。后来，史玉柱和公司高层每年清明都要去给陈国扫墓。

这种“断臂之痛”，其打击之大对史玉柱来讲是不言而喻的。尽管陈国去世对脑白金业务的发展有影响，但是史玉柱并没有重新接管，而是将重担托付给文秘出身的刘伟。史玉柱说：“刘伟做上海健特副总，她分管的那一块，花钱就是比别人少很多。跟了我十几年，没在经济上犯过一回错，我自然非常相信她。”刘伟表示，自己虽然能叫出300多个县、市、省办事处经理的名字，但具体管理还需要史玉柱提供思想和方法。

一方面对干部充分授权，充分相信他们；另一方面又不用“空降部队”，坚决用自己人。这一点，史玉柱做得非常成功，这很难简单地用感情和规则去解释，更多的是一种智慧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



企业不赢利是最大的不道德

北京大学光华管理学院院长张维迎说过："利润，是社会考核企业，或者说考核企业家是否真正尽到责任的最重要的指标。没有这个指标，我们没有办法判断企业行为是损害还是帮助了社会。"

史玉柱作为一名企业家，他办企业做投资获得高额利润，又是怀着怎样的目的无怨无悔地追逐财富梦想呢？是为了满足个人的穷奢极欲，还是真的想成为一个对社会有贡献的企业家？

事实上，人们对史玉柱的批评和指责从来就没有停止过。早在巨人大厦失败的时候，买楼花的人就说史玉柱是大骗子；后来做脑白金，"今年过节不收礼，收礼只收脑白金"这句广告词更是犯了众怒；进军网游之后，人们认为这是在毒害下一代，更是遭到许多人的炮轰，甚至说他没有商业道德。

对于质疑的声音，史玉柱解释道："商业是什么？商业的本质就是在法律法规许可的范围内获取最大利益。我是一个商人，做的事情就是在不危害社会的前提下为企业赚取更多利润。赚钱又宣扬道德的，不是商人，而是慈善家。企业的目标是赢利，企业不赢利是最大的不道德。当年巨人集团垮掉的时候，是社会、是员工、是投资者在承担企业失败的恶果。所以，我反思，自己今后运营企业，一定要遵纪守法，一定要规范，在法律许可的范围内做大家认可的东西。"

关于人们对网络游戏的批评，史玉柱坚持认为游戏本身就是用来娱乐的，并非是为了教育。有些人士在网上评论《征途》收费模式这个事情，完全不是就事论事，尽是扣一些大帽子，什么"贫富分化影响玩家和谐"、"收费制度加大玩家负担"，还有人甚至说网络游戏教育意义不大，对社会进步起不到什么好的作用。

史玉柱说："我真的是很纳闷：网络游戏本来就是一个娱乐行业，大家在里面玩得开心就行，加入那么多教育内容那还是娱乐行业吗？那应该是教育行业做的事情。当然现在也有些教育类的网游，对青少年进行思想教育，但《征途》当初定位就是一款纯娱乐的产品，与教育八竿子打不着。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



与史玉柱相比，同样是互联网行业，同样是知名企业家，马云坚决表示不做网游，他认为那是于民于己都不利的事情，一直被认为是注重社会责任感的代表。相比较而言，有人认为史玉柱是逐利性比较强的企业家，对他提出疑问。史玉柱表达了自己对平衡处理商人逐利和社会责任的关系的观点，他说：

“我认为自己和马云没有任何区别，都是一样的。从公平角度讲，如果你把他划入好的一类，那么我也应该被划进去。如果你把他往坏的一类划，也把我划过去。另外，关于社会责任和商人逐利，我觉得做一个企业，追求利润是第一位的。你不赚钱就是在危害社会，对这个，我深有体会。

“我的企业1996年、1997年亏钱，给社会造成了很大危害。当时除了银行没被我拉进来，其他的都被我拉进来了。我的损失转嫁给老百姓，转嫁给税务局。企业亏损会转嫁给社会，社会在担这个责任。所以，我觉得，企业不赢利就是在危害社会，就是最大的不道德。

“另外一点，我觉得在运营企业时，第一不能违法，第二要尽量做大家认可的东西。我现在就经常跟我的团队说，要做一些有益的东西，比如我的知识问答题库，把游戏往健康的方向引。”

对于史玉柱的经商历程和财富之路，中国人力资源开发研究会理事李直认为：史玉柱是工作狂，也是思考狂。但是很奇怪，史玉柱过于追求商业模式，却很难看出他的商业理想，他更像是个赚钱机器。

自我辩解也好，旁人评论也罢，我们都难以作出准确的评论。我们都不必在功过是非上浓墨重彩地去讨论。但是，史玉柱当年刚创业时候的一句话，依然能让人看到他的商业理想，他说：“IBM是国际公认的蓝色巨人，我用巨人命名公司，就是要做中国的IBM，东方的巨人。”

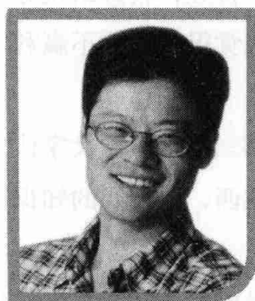
作为从成功、失败、再成功这趟“过山车”上经历过来的人来说，史玉柱又怎会将他人的评价、质疑，甚至责骂放在心上呢？他只会继续追逐赢利的目标，沿着自己的财富之路，坚定不移地走下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十九章

雅虎酋长：杨致远

他与费罗在一辆拖车中创造雅虎的故事，早在20世纪就成为经典的创业神话，这个神话，被他一直延续至今。



杨致远简介

出生日期：1968年11月8日

籍　　贯：中国台湾

产　　业：雅虎集团

资产状况：23亿美元

2008福布斯财富排名：第524位

杨致远10岁时随母亲迁往美国，22岁以优异的成绩考入斯坦福大学。在大学写博士论文期间，他开发了最早的网站搜索软件，并与费罗一起在1994年4月创立雅虎。由于当时能够提供免费信息检索服务的公司寥寥无几，因此雅虎得到市场广泛认可。1996年4月12日，雅虎股票IPO，当日市值即高达8.48亿美元。随着网络搜索市场的升温，以搜索引擎起家的雅虎目前正重新建立其行业巨擘的领先形象。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



华尔街的新宠儿

1996年4月12日，正好是星期五。这个周末对于一般人来说，意味着新的放松即将开始。但是，有一个人不这么认为，他将这一天看得太重要了，至今回忆起来他依然心潮澎湃——这一天，雅虎成功上市。这个兴奋激动的人，就是雅虎的缔造者之一杨致远。

其实在雅虎上市之前，Lycos和Excite这两大竞争对手已经成功上市，占据了一定的市场份额。这一现实让杨致远有些担忧，他必须为此作出自己的回应——上市。

雅虎上市的股价为每股13美元。早晨刚一开盘，杨致远就紧张地盯着大盘上的数字，抬头几次，却发现数字一直停留在13美元这一位置，没有丝毫变动。雅虎的员工开始窃窃私语，难道雅虎的首次上市就要以这样的结果惨淡收场?

但几分钟之后发生的事情让雅虎员工为之疯狂，杨致远的命运也由此改变。

开始的惨淡无疑是虚惊一场，当杨致远怀着略为失落的神情再次关注大盘的时候，竟然发现雅虎股票的成交价格从13美元直接跳到了24.5美元，他不由得揉了揉自己的眼睛，再看一遍，不错，就是24.5美元!

当时，由于抢购的人太多，使得成交价位屡屡抬高，竟然在13美元附近没有成交记录。

雅虎的办公室沸腾了，杨致远的脸上露出了灿烂的笑容。

首次露面，雅虎便打了漂亮的一仗。人们怀着激动的心情纷纷解囊购买雅虎的股票，平均每小时转手6次，一度使雅虎的股票交易价格上涨到惊人的43美元，这一价格是上市报价的3倍多。此后，人们的激情渐渐平复，股票的交易价格也随之逐渐回落。但是，当天雅虎依然以33美元的高位价格收盘。

至此，雅虎的市值已经高达8.5亿美元。杨致远和他的搭档费罗的身价也在一天中超过了1亿美元。人们慨然：一夜暴富的最好诠释是什么？看杨致远的变化就知道了!

尽管这一成绩足以令世人眼羡，但是在此后Google上市时，杨致远曾表示雅虎上市过早，他说："我不知道自己会不会再让雅虎这么早上市，如果可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以，我会等。”可是，在当时的条件下，在1996年的投资环境中，杨致远和雅虎还是给无数股民带来了兴奋与喜悦，同时也给网络行业带来了无限的想象空间。当日的《华尔街日报》便将雅虎的首次露面评为又一宗“华尔街盛事”。

上市之后，雅虎成了华尔街的宠儿，杨致远的财产也日渐增多。但是，他最大的快乐不是金钱带来的。杨致远说：“最让人感觉良好的是你每天都在改变着世界。你每天早晨起来问：‘我起来干什么？’然后你就觉得如果你不去工作，雅虎可能就会出问题。我们当年建立的小网站现在每天都有千百万人使用，每当看到这情形，我们就会说一声‘哇’，甚至打个寒战。这真是一种非常奇妙的感觉。”

此后的雅虎再刷新互联网纪录：

1998上半年，雅虎每个月至少有3000万用户访问，每天浏览下载量达到1亿页！

1998年，《福布斯》杂志推出高科技百名富翁，杨致远以10亿美元的财富跃居第16位，他也因此超过冠群CEO王嘉廉成为高科技中的华人首富。

1999年，杨致远和费罗已成为网络媒体公司的先锋，公司市值高达390亿美元，而杨致远的财富已经高涨至75亿美元。

而且，雅虎的浏览量从1998年12月的平均每日1.67亿增加到2.35亿，增幅达41%，同时注册用户数量从3500万人增加到4700万人。

雅虎上市的巨大成功让杨致远吸引了华尔街乃至全球所有人的目光，人们迫不及待地想了解这位新宠儿将给大家带来怎样的财富启示。



雅虎啸谷

1995年的某个夜晚，杨致远和费罗翻着《韦氏词典》，他们正打算为自己的“产品”取个响亮的新名字，当时他们的“杰瑞全球资讯网指南”这个名字太过拗口，似乎不太容易记忆，他们需要耳目一新的称号。

两位年轻人不停地翻着字典，冥思苦想。Yauld、ammer、Yardage、Yapok、Yardbird、Yataghan、Yawn、Yaxis等一系列新颖别致的名字，源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



源不断地从他们嘴里冒出来，继而又迅速地被自我否定掉。毕竟为公司取名字是个神圣的任务，响亮有深度且易记还得有意义的名字，是轻而易举就被发现的。折腾了几个小时，除了确定以“Ya”为字首外，他们依然一无所获。原以为确定字首之后会缩小范围，加快速度，但事实并非如此。

正在一筹莫展之际，不知谁喊了一句“Yang”，这个简单的单词换来两个人的开怀大笑。Yang是中文“杨”在英语里的写法，它是杨致远的姓，非常有趣也很有意义。早在他们还是电脑系的学生时，他们所用的多项软件工具皆以“Ya”为字首，“Ya”为字首的通常是复合字，代表另一种（Yet Another）的意思，众所周知的YA工具是YACC，意思是Yet Another C Compiler（另一种C语言编译程序），YACC是个很不错的名字，可惜已经有人使用了，费罗和杨致远必须继续思考，寻找属于自己的皇冠。

突然间有人灵光一现，想到了“雅虎”这个字母组合，于是两位激动的年轻人迅速翻开手边的《韦氏英语词典》，发现此词出自斯威夫特的《格利弗游记》，指的是一种粗俗、低级的人形动物，它具有人的种种恶习。这个词显然不太文雅，但是仔细琢磨，你就会发现它出其不意的效果。在强调平等的互联网上，大家都是普通人一个。为了增加褒义色彩，后面加上了一个感叹号，于是就有了“雅虎！”。

“没错，太好了，就是它了，这简直是神谕！”两个年轻人兴奋不已。

此后，杨致远和费罗就将Yahoo的网址告诉了朋友，于是，这个好消息像插上了翅膀一样，飞到了互联网的各个角落。到斯坦福大学工作站访问Yahoo的人也越来越多，它在国际互联网上一直很受欢迎，所以Yahoo显然是个好名字，而且雅虎也可以解释为Yet Another Hierarchical Offcious Oracle（另一种正式层级化体系）。于是，在半夜2点的时候，神奇的雅虎网站诞生了。

雅虎成名后，人们都不太相信其名字的来历居然如此幽默诙谐，纷纷找杨致远求证。杨致远也很坦然，他说：“我们那时并没有当真，没有把建立网站当成一项事业，也没有想到有今天的成功。我们完全是出于一种嗜好，好玩。既然是为了好玩，为什么不起一个好玩一点儿的名字？斯威夫特的《格利弗游记》中的那群叫Yahoo的人是没有受过教育、没有文化的野人，没什么水准。我们在斯坦福大学正事不做，游手好闲，没什么水平，于是我们也自嘲为雅虎。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这样的答案或许还不能令人满意，因为人们的思想太复杂了，总是把发财或者创业看得比登天还难。其实，“雅虎”刚开始的发音并不是雅虎，而是野虎。“雅虎”所提供的搜索服务远比它后来已广为人知的名字早几个月就流传深远。杨致远想得简单，所以发展得很快，因为没有杂念和顾虑。

尽管后来的雅虎取得了长足的发展，但仍然和当初的设计目的一样，是想为在国际互联网这片浩瀚的海洋中捞针的用户做指引和向导。正如它的名字所讲的，它是有体系、有组织的一套系统。雅虎成为一个类似电话号码簿的搜索引擎，它将全球网址分成新闻、娱乐、科学、教育、经济等14个门类，然后在每个大项之下，再细分成许多小科目。上网者只需点击一下鼠标，就可以使原来烦琐的上网变成一件容易的事情。

快捷让人们变得轻松，开心便成了家常便饭。比如点一下“娱乐”，就会进入一个充满娱乐信息的页面，包括“娱乐主题公园”、“幽默、笑话、玩乐”以及“音乐”。再次点击，这些分类又会进入更细的页面。比如点击“音乐”，就会进入卡拉OK音乐排行榜、音乐种类及各类组织；各组织又可以进入铃铛、鼓、合唱以及其他分类。使用者可以不停地点击鼠标，穿越各种分类，只要到达目的地，找到自己想要的资料，点击鼠标就行了。有时候可能要穿越几十个分类子目录才能找到所需要的网址。

我们不要小看这14项分类，它可以触及40万个网址，而每个星期还有数千个新网址加入。用户如果不想一层层点下去，也可以输入感兴趣的主题或名字，然后按“搜索”字样，就可以立即找到相关的网站名单，从而轻松地进入该网页。

雅虎的层级化目录虽然先进，可它是“手工制品”，超过10万个项目均为人为编列。使用者所连线的网站都是特意选取的，并非通过电脑程序完成，因此雅虎是个人工非常密集的产品。由于这份指南加入了人们的判断与分析，所以它会摒弃一些不相关的信息，这样就会有高效率和快速度。

曾经有位考古学家以雅虎为出发点，首次在网络上漫游，这件事非常有趣，也很有代表性。她用几分钟的时间进入网景领航员及雅虎后，逐层由上向下钻，从社会学到人类学、考古学，再到田野工作及探险，等到最后到达的页面，她居然惊奇地发现这里面有她以往挖掘时所拍下的照片，当然那些照片已经注明原作者。这个重要的发现，让她感到不可思议。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



其实，她根本不知道这家网站的存在，所以她并未去刻意寻找这家网站，而雅虎的设计师也没提前专门预测她会对这家网站感兴趣。可事实就是这样，人们为这个层级化目录所投入的智慧，也为她创造了一条资料引导途径，对她而言就好比一条标识清楚的洲际快速通道，让她不断地挖掘，不断地收获惊喜。

轻松查阅就能得到有趣的资料，而且这套方法还没有被其他的搜索服务复制过，这正是雅虎的优势和特色所在。即使网络上还有许多实力强大的搜索网站，它们相对于雅虎而言都属于高自动化。大部分的搜索服务是以关键字作为前提的资料，并且固执地从网页中是否包含这些词组或字眼来辨别是否相关。虽然通过电脑自动控制，它们较好地改善了搜索过程，也提高了搜索效率，但它们本质上仍然依靠机器，缺少人性化的特点，跟雅虎比起来依然稍逊一筹，毕竟后者是人类精心设计的结晶。

雅虎正式诞生2年时间之后，它依靠自身优势迅速成为网络上最具影响力的霸主之一。杨致远和费罗的网站每星期为成千上万的用户提供数以亿计的网页。据统计，雅虎的上站率是同类竞争者的2倍以上，在庞大的网景系统上的占有率超过一半。雅虎同时吸引超过300家付费广告商。随着雅虎服务内容的不断深入和扩大，使用率及赞助商的急速增加，已逐渐发展成为各式信息的汇集地。

“雅虎”这个响亮的名字，犹如杨致远在华尔街的一声高喊，震动了整个硅谷，吸引了世人的眼球。

让雅虎变成赚钱的公司

我们都知道杨致远是斯坦福大学的高才生，学识渊博，但是在做生意方面，他还不够老到，尚待磨炼。

雅虎早期的经营模式，简单来说就是在网络上为用户提供免费服务。虽然网景已经证明了免费模式前景无限，但他的大部分收入来自于软件销售，而且许多用户都是非法免费地使用网景导航者，它的标价对大多数使用者并无实际意义。相比较而言，雅虎的商业模式类似于热线，该模式推出的服务全部免费，它只是靠广告收入来获取利润。但雅虎从来没打算出售广告版面，也没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

将网站设计成登广告的工具。

显然，当初开发雅虎，两个年轻人只是认为这件事情“很好玩”，所以对他们而言，金钱和股票起不了多大作用，他们喜欢自由，不希望被人注资后操纵网站，听人指挥。但是，“当局者迷，旁观者清”，许多人都对雅虎非常动心。美国在线就曾前往接触，希望购买雅虎。经过再三考量，杨致远和费罗婉拒了对方的好意。虽然美国在线提出的条件很有诱惑力，答应两位年轻人可以分享股权，但费罗表示：“我们还是希望自己来。”他们担心，倘若把雅虎卖给美国在线，可能会扼杀了它的发展，亲手将自己的劳动成果毁于一旦。

当然，好东西没人愿意错过，找雅虎合作的企业并未因拒绝而停止脚步。微软、MCI、CNET等商业巨头接踵而至，前来同杨致远和费罗接洽，希望达成合作。但是当时真正提出合作方案的只有网景一家，双方的第一次接触是因为安德森得知雅虎将从斯坦福的校园内迁出去，立即安排网景临时刊载他们的站台。

不过据杨致远后来回忆说，没过几个星期，对方就希望他们能成为网景的正式员工，专门负责雅虎的事务。杨致远认为，其实这和美国在线的收购方式大同小异，他们希望将雅虎变成内制的产品，只是提供股票作为报酬。当然与美国在线也有区别，网景当时尚未公开上市，它的股票价格非常低。尽管杨致远很难抵制这样的诱惑，但最后他依然采取了同对待美国在线一样的态度——回绝对方。

这样的结果很尴尬：一方拿着资金四处寻觅，一方耐心等待，投资者和创业者的这层窗户纸，终究需要一位“关键先生”来捅破。就在杨致远和费罗绞尽脑汁寻找出路的时候，神秘人物终于出现了。他叫麦克·莫里兹，是介绍水杉基金投资雅虎的伯乐。

初次拜访千里马，还是在杨致远和费罗设在斯坦福大学的那辆拖车里。莫里兹回忆道：“两位雅虎的创始人坐在窗帘紧闭的小空间里，服务器冒着大量的热气。每隔几分钟，电话答录机里就有一通留言。高尔夫球具挂在墙边，装比萨的纸盒散落一地，没洗的衣服丢得到处都是。”麦克·莫里兹感叹道：“没有一个母亲会希望自己儿子的卧室像他们那样。”虽然莫里兹对杨致远和费罗一塌糊涂的生活状况深表忧虑，但对他们的态度还是相当赞赏的，他们忘

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我的投入让莫里兹非常动心。只是当时雅虎尚未形成赚钱模式，让这位伯乐有些犹豫不前。

麦克·莫里兹所介绍的水杉基金，是最被硅谷看好的基金之一。当时乔布斯和他名噪一时的苹果电脑公司，就因水杉资金的注入而如虎添翼；创造电视游乐产业的Atari公司也曾受惠于它；甲骨文公司开发并控制资料库市场多年，取得成功也离不开它的大力支持；提供网络硬件设备的大户Cisco系统，也是水杉基金鼎立栽培的结果。水杉基金有点石成金的妙招，它成就了无数知名企业，也为自己赚取了巨额财富，确立了自己在投资领域的显赫地位。

1995年4月，水杉基金打破从来不给任何免费模式的公司投资的先例，投资雅虎近200万美元。它是雅虎的首家也是唯一的一家风险资本投资者，雅虎公司挂牌成立。从这一刻起，杨致远和费罗这两位因业余爱好而创办雅虎的青年，终于被水杉基金送上了事业发展的快车道，他们从此风驰电掣地奔跑在互联网行业的征途中。

随着规模的日益扩大，雅虎迫切地需要专业的经理人有效地分配人力资源、训练员工，将公司的管理提升一个档次。其实早在杨致远和费罗刚创业时，他们就确信双方谁都当不了CEO，因为谁都不肯听对方的指挥，因此只得找第三方来仲裁。他们在等待一个职业经理人的到来。

几个月之后，随着提姆·库格的到来，杨致远和费罗心中的石头才算彻底放了下来。库格也是斯坦福大学的高才生，从读研究生开始他就尝试创业，主要是帮助一些有钱的斯坦福学生修理汽车引擎。来雅虎之前，他只是摩托罗拉公司的工程师。

当然，过去不能代表未来。当时，雅虎要想商业化运作，就必须要有进账。因此，库格上任后的第一道指令，就是“让雅虎像个赚钱的公司”。雅虎面临残酷的市场竞争，许多掠食者都虎视眈眈。当时，Infoseek停止向所有链接的网站收取佣金，开始出售广告版面；Lycos正式与卡内基美仑大学分离，以商业化的姿态积极扩张市场；McKinley则通过建立一套完整的网络工商指南，来吸引顾客的关注。如此白热化的竞争，给雅虎的新计划带来很大压力。

尽管竞争激烈，雅虎依然在1995年8月以全新的面貌出现。在它的网站上，增加了许多新功能，也扩充了许多广告版面。不过此举也引起了用户的不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

满，雅虎收到许多电子邮件，指责雅虎出卖尊严，令人难以接受。这些反对的声音只持续了几天而已，毕竟雅虎此举的目的只是为了增加收入。而且这只是少数人的抗议行为，并不影响大多数人对雅虎钟爱有加的态度。

除了扩充广告版面提高收入外，雅虎也对分类体系做了修正，把原来的19项类别精简为14项，同时它还推出路透社的新闻连线服务。用户只要在雅虎首页中点击头条新闻，就可以接收到不同类型的新闻资讯，包括财经新闻、娱乐新闻、最新头条、政治新闻，等等，非常方便。这项网络即时新闻服务的推出，使雅虎受到更多用户的青睐。

雅虎推出这么多的新服务，主要是希望用户可以认同它的多项功能，使自己成为人们日常生活不可或缺的重要环节。雅虎也通过新服务的推出成功地塑造了独特风格，使得竞争对手争相效仿它的方式。因此，雅虎成为网络各项资讯的重要供应站，只要雅虎沿着这条道路坚定地走下去，成为数以百万计的人朝夕相伴的信息提供者，它的财富之路也会越走越宽广。

所以，杨致远一直拥有这样的信念：只要更多的人使用雅虎，自己就会获得成功。他们要做的，就是让雅虎继续提供更多、更好的服务，吸引更多的人关注雅虎，传播雅虎。他们将成为这一行业最顶尖的人物，财富也将随着雅虎的知名度、受众的增加而成倍增长。

到1995年8月，雅虎整个网站服务重新布局完成之后，管理阶层又遇到了新的问题，他们急需一笔巨额的资金来维持公司的正常运转。尽管雅虎因为广告收入获得了一些利润，但这只是杯水车薪，公司实际可供使用的资金依然不足。而且，雅虎的市场潜力巨大，如果仅凭广告收入，无疑是见识短浅，会严重阻碍公司在其他领域的开拓。因此，杨致远和费罗隆重宣布，希望有人能投入资金，但是，这次他们的开价足以让人望而却步——4000万美元。

这个价格简直高得离谱，因为雅虎上一年度只有400万美元的资金，不久前才获得广告收入。令人意外的是，许多风险投资公司一点都不惊讶，杨致远形容说：“他们甚至连眼皮都没眨一下！”可见雅虎的商业运作，已经得到了市场和投资者的广泛认可。雅虎已经成为一个可以快速赚钱的公司。

作为企业，赚钱才是硬道理。雅虎商业模式的转变，证明了杨致远的务实态度，也证明了市场规则的不二法门：企业必须赢利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





阿雅联姻，全球瞩目

1996年4月，杨致远曾经在华尔街掀起轩然大波，成为人们关注的焦点。9年之后的2005年8月11日，他再次成为人们关注的焦点，只是这次地点挪到了中国。

当天，在阿里巴巴与雅虎合作的新闻发布会上，雅虎公司CEO丹尼尔·罗森格和阿里巴巴CEO马云坐到了一起。马云幽默地说，今天是中国的情人节，阿里巴巴和雅虎7年的缘分，在今天终于结合在了一起。两家公司同时在北京宣布：阿里巴巴收购雅虎（中国）全部资产，同时得到雅虎10亿美元投资，打造中国最强大的互联网搜索平台。人们笑称此次并购为“阿雅联姻”。

此次收购对于雅虎（中国）究竟有何意义，杨致远给出了自己的解释。他表示：与阿里巴巴公司的结盟，将极大地增强并支持雅虎公司的全球战略及其在中国的影响力。阿里巴巴公司CEO马云以及管理团队对中国市场拥有深刻的理解能力、高效的管理能力，以及对互联网未来发展机会的杰出战略判断能力。雅虎公司坚信，阿里巴巴公司将领导中国互联网的电子商务、搜索的长期发展。显然，雅虎还是非常看好中国这个市场的。

阿里巴巴收购了雅虎（中国），并将之发展为专业的搜索业务，这无疑为阿里巴巴的下一步发展打下了坚实基础。马云认为，搜索必须要有一个重大的改革，现在的搜索都是工程师的游戏，全中国有13亿人口，真正懂技术的只有2000多万，很多人跟他一样不懂技术，他的工作是引导13亿不懂技术的人喜欢在网上做生意，雅虎（中国）就是要让不懂技术、不懂网络的人都能使用搜索引擎，快速尝试搜索引擎。

对于这一并购，杨致远事后表示：马云太精明，自己卖亏了。其实在“阿雅联姻”前夕，适逢百度在纳斯达克成功上市，首日股价最高冲至150美元，“中国概念”再度成为华尔街的热门话题。

有人提出疑问：“这一事件是否抬高了双方的交易估值？”马云否定了外界的这种猜测。他说：“我们和雅虎谈的时候，百度还在决定要不要上市。”他解释道，实际上和雅虎见面是在2005年5月1日，而7月开始正式洽谈，8月6

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

日百度才上市，两者应该没有关系。

不过，百度的上市还是让杨致远有点懊悔。他表示：百度一上市，他就打电话给马云说，雅虎将搜索引擎卖给阿里巴巴的价格太低了。但是没办法，一切都已经确定了。

10亿美元价格是如何定出来的，这也是外界关注的焦点。杨致远透露，这是马云定的。杨致远说：“他（马云）太精明了，没有这个价，他不跟你谈。”

回顾2005年8月11日，当时交易公布时，马云曾说过，他追求雅虎长达7年。这到底是一句玩笑还是确实如此？杨致远和马云到底谁先主动追求对方呢？

在某次大会上，马云和杨致远都在现场。马云坦白“交代”，自己比杨致远年纪大，当然是自己先看中对方。马云说，这两年他一直在思考eBay如何在中国打败阿里巴巴。如果eBay把百度收购了，那阿里巴巴就完了。因为马云统计美国的数据发现，eBay有30%以上的营销费用花在Google这样的搜索平台上，阿里巴巴在百度上花的费用也差不多是这个数，如果这件事情真的发生，等于阿里巴巴辛苦赚得的钱，全都送给eBay了。

所幸马云运筹帷幄，没有让这样的事情发生，相反，是阿里巴巴打乱了eBay在中国的扩张计划，并且吞下雅虎（中国），抢先在中国拥有了一个强大的搜索平台。对此，杨致远幽默地说：“我跟马云商量好了，在国外我是酋长，在国内他是大酋长。”

马云还透露，今后的发展战略中，阿里巴巴将面向国外，而淘宝将主攻国内，除非eBay在中国让阿里巴巴处境艰难，那样自己可能会到美国开一个免费的贸易平台。而且，在美国本土，电子商务已经是雅虎的主要业务之一，与搜索业务、邮件业务等联系非常紧密。这也可以看做是一种彻底打通消费者业务和企业间业务的尝试。很明显，雅虎想在中国开展这样的尝试，因为阿里巴巴模式已经在中国电子商务领域安营扎寨，将其作为同盟军自然是最便捷的途径。

在马云看来，阿里巴巴也需要在单一的信息收费模式之外找到更先进的营利模式，并借助搜索、邮件、社区、门户乃至新兴的博客等Web2.0工具，增加B2B、C2C等业务的深度和广度。于是双方情投意合，合作得非常顺利。

雅虎和阿里巴巴的合作，对门户业务及电子商务在内的互联网模式的发展，具有十分重要的意义。互联网的发展还处在初级阶段，其作为信息平台、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



通讯平台、交易平台的价值也才刚刚开始，因此，互联网行业各种商业模式和技术的合作，是值得各大企业深思的问题。



我绝不是一个临时CEO

苹果公司的乔布斯是个传奇人物，他是苹果的创始人，后来因为某些原因，离开苹果公司。在他重新回到苹果之后，通过一系列的创新举措，使得苹果东山再起，走在了行业的前列，受到人们的交口称赞。

杨致远与乔布斯很相似，他是雅虎的创始人，却一直没有担任雅虎CEO。但是在雅虎最困难的时候，投资者齐刷刷地将目光投向了杨致远，对他寄予厚望，希望他能够为雅虎带来新的惊喜，打造出比当年上市更火暴的新局面。

2007年6月19日，在整个互联网行业，一条爆炸性信息被网友争相转告，人们一再求证它的真实性：杨致远复出了！

这一天，雅虎公司各股东眉开眼笑，共同期待着这项任命的宣布。终于，在人们的惊喜、兴奋中，消息被证实了：雅虎公司联合创始人杨致远出任CEO。人们掌声雷动，激动不已，在过去几年的IT类媒体上，雅虎很少有机会攀到头版头条去吸引人们的眼球。当时微软和Google之间的竞争始终是新闻和评论关注的焦点，而雅虎却被人们遗忘在安静的角落。

对于这一任命，杨致远似乎早就做好了准备。他在接受记者采访时说："我已经做好了准备，有信心将雅虎带到一个更高的层次。我绝对不是临时CEO，雅虎需要一个长期的掌门人。"

刚上任之后，杨致远就提出要实施一个百日计划，但是这个计划并没有博得外界的喝彩，在人们看来，该计划并没有实质性变革的内容。此时，人们又开始对他质疑与担忧，加上他此前没有管理过如此大规模的公司，人们开始怀疑他的经营管理能力，说他缺乏具体的实战经验。

同时，外部的市场环境也对这位新上任的CEO进行着考验。随着Google的市场地位日益增强，加上美国次贷危机对经济环境的影响，2007年最后一季度，雅虎的利润不但没有提升，反而在下降，整个季度只赢利2.06亿美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

更糟糕的是，危机并未就此停止。截至2007年底，雅虎公司持有其他几家上市公司的股权，其市值为140亿美元，这些公司主要包括雅虎（日本）、Gmarket购物网站和阿里巴巴。外界普遍认为，在微软提出并购雅虎之前，扣除雅虎其他可以迅速变现资产和所持有的26亿美元现金，资本市场对雅虎当时的全部业务估值，还不到100亿美元。这个令人汗颜的数字，给杨致远带来的压力可想而知。

所以尽管处境艰难，杨致远依然选择坚持，其实早在2007年10月的一次广告商会议上，杨致远就表示：重新执掌雅虎是一个孤独的工作，他必须要打一些艰难的电话。他感觉在过去的13年里一直在接受培训。由此可见，杨致远是一个乐观而谦逊的人。他总是将管理方面的工作交给其他人，更乐意做一个文化和技术的幕后英雄。

作为雅虎的创始人和守护者，杨致远对雅虎的未来发展方向依然坚定而执著。在2008年微软收购雅虎的漫长谈判中，他偏执的特点被彻底暴露：杨致远认为微软报价太低，回绝了对方的意见，微软宣布放弃收购。雅虎曾要价每股40美元，后来在西雅图机场与微软的鲍尔默和凯文·约翰逊等人谈判时，雅虎将要价降低为37美元。但是这一价格，与微软所能接受并支付的33美元相比，仍然有不小的差距。

微软CEO鲍尔默表示：这样的价格微软无法接受。很明显，雅虎并不希望成为微软的并购目标。对此，雅虎则针锋相对，杨致远表示，在出价收购雅虎后，鲍尔默的行为反复无常。

从表面上看，这一结局也许意味着雅虎和杨致远取得了一场胜利。毕竟他们成功地摆脱了微软在过去3个月的死缠烂打，至少为雅虎赢得了机会和时间，也维持了公司的独立性。

但是，此后的状况却在恶化。随着雅虎股价的日益下跌，批评和质疑的声音纷至沓来，甚至引发了股东的集体责难。他们要求在8月1日召开的年度股东大会上，推翻现任董事会，重新选举，让杨致远从CEO的位置上下台。

计划赶不上变化，现实总是充满戏剧性。眼看8月1日的股东大会就要召开了，杨致远的事业也将由此走下坡路的时候，突然峰回路转。雅虎公司提前发表声明说，以卡尔·伊坎为首的反对杨致远的股东已与董事会达成和解协议，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



雅虎同意卡尔·伊坎和由他指派的两位人士加入董事会。但是，作为妥协条件，伊坎必须放弃重新组织董事会争夺控股代理权的计划。这就意味着，杨致远将继续担任雅虎CEO。

当然，信任危机虽然得以平复，但是这就如同一座活火山，一旦哪天业绩不好，它还会爆发。刚创业的时候杨致远就表示：自己不适合担任雅虎公司的CEO，他的搭档大卫·费罗也不合适，他们因此而挑选了提姆·库格这个第三人来担任。但是，杨致远却给自己安排了“雅虎酋长”这一新职务，这是他自己首创的，他觉得非常适合，而且十分乐意担任。这意味着他是雅虎部落的领袖，而且是终身制。

综观杨致远创业以来的经历，还是相当出色的，十分符合“雅虎酋长”这一“精神领袖”和“代言人”的特点。从雅虎需要一个长期掌门人的情况来看，杨致远也非常适合。当然，带领雅虎这个“庞然大物”飞速前进，还要给人们带来翻天覆地的新局面，绝非易事。

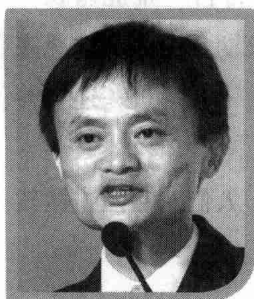
杨致远还有很多的事情要做，有更多的困难需要克服。人们对它阻击微软的智慧和魄力十分赞赏。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二十章

中国互联网之父：马云

你在他的平台登记名字，他会让你挑选整个世界。



马云简介

出生日期：1964年9月10日

籍　　贯：中国杭州

产　　业：阿里巴巴集团

资产状况：11亿美元

2008福布斯财富排名：第1014位

马云开过翻译公司，做过商业网站——中国黄页，从1999年创办阿里巴巴起，就立下了做102年企业的愿望，算起来正好跨越三个世纪。从那之后，马云所做的一切事情，不管是秘密布兵淘宝还是并购雅虎（中国）并购，包括联交所IPO，都只有一个主题：电子商务。并购雅虎（中国）并购时，马云坚持的一项原则是："有一样东西不能讨价还价，就是企业文化、使命感与价值观。"他总是沿着自己"做中小企业的生意"这个目标，打造电子商务平台，坚定不移地在自己的财富之路上行走。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





中国黄页翻开互联网第一页

1995年，中科院高能物理所的专家们，已经开始接触互联网了。他们大多只将它作为工具，很难一眼就看到未来的网络前景，看到网络改变世界的巨大力量。但是，这中间有一个人，看到了网络背后隐藏的无限商机并且立即付诸行动，这个人就是马云。他创建了中国第一个商业网站——中国黄页，也因此被誉为“中国的互联网之父”。马云从中国黄页开始了自己的电子商务之路。

1995年4月，马云开始创立中国黄页，他每天出门推销网络黄页，说服别人付钱把企业的资料放到网上去。当时大家都不知道互联网是何物，马云也因此被人骂成骗子，过着受人歧视的生活。

当时，他一连跑了五趟，就为拿下一家杭州企业的生意，但企业老板总是怀疑电子商务是骗人的诡计。为了说服这位老总，马云为他收集了大量有关电子商务的资料，一遍又一遍地向他讲解电子商务的模式，告诉他在网上做广告比在其他媒体上会有更好的效果。任凭马云如何口若悬河，老总还是将信将疑。面对这单难做的生意，马云没有放弃，临走时他向老总要了一份企业的宣传材料。几天以后，他带着一台笔记本电脑重新回来，那位老板看到电脑上显示着自己企业的网页时，终于同意付款，达成交易。

提起那段往事，马云感慨颇多。他当时到处宣传。最初是给朋友做，兔子先吃窝边草，朋友们知道他这么多年的信用还是不错的，就同意让他做。一开始做的是杭州一个四星级的望湖宾馆，然后是钱江律师事务所，再后来就是杭州第二电机厂。

中国黄页真正开始在圈子里小有名气，是在成功发布了无锡小天鹅、北京国安足球俱乐部等中国第一批互联网主页之后。1997年年底，网站的营业额猛地飙升到700万元。追溯起来，后来马云做成的阿里巴巴网站，其雏形就是中国企业黄页网站。

但在1996年，中国黄页的发展就往不好的方向行进了。当时互联网作为新经济最有力的代表，开始成为各大媒体的焦点。马云的中国黄页在一夜之间冒出许多“敌人”，那时与他竞争最激烈的就是杭州电信。但是双方实力悬殊，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

杭州电信注册资本3亿多元，马云注册资本仅2万元。杭州电信有着非常好的社会资源和政府资源，马云一样都没有。不光是企业，就连普通老百姓也觉得马云不是正规军，是游击队，没有人肯相信他。

为了拯救处境艰难的中国黄页，马云决定找人合作，来增强企业抗击风险的能力。1996年3月，马云选定了同实力雄厚的竞争对手杭州电信合作，中国黄页将资产折合成60万人民币，占30%的股份；杭州电信投入资金140万人民币，占70%的股份。

这次合作从一开始就是逼不得已的选择，因此双方不久就出现分歧。虽然杭州电信也看好马云的中国黄页，但急于做大赚钱；马云认为做互联网公司犹如养孩子，不可能让3岁小孩去挣钱。双方之间争论很多，分歧也不断加深。大家开始情绪激动地处世，先是马云的部下何一兵要辞职，然后中国黄页的全体员工要辞职，最后马云也要辞职了，整个事件甚至上了《人民日报》。为了中国黄页的前途，各方面都希望马云回去，但他自己心里委屈：走南闯北奋斗到最后依然没有容身之地。因此他下定决心和杭州电信分道扬镳，将自己一手创办的中国黄页拱手送给他人。

临走之前，马云把自己拥有的中国黄页21%的股份，全数送给了一起创业的员工，希望他们能为自己好好耕耘，好好收获。在他眼里，钱财会有重新赚到的一天，关键是人心不能散，他要“散钱聚人”。

马云虽然遭遇了人生中第一次创业的重大挫折，但他并未因此放弃，相反，更加努力。带着不太顺利的初次创业经历，内心无比悲愤的马云离开了重组后的中国黄页，却在后来开创了新的局面。成功需要积累，这是一个古朴而简单的真理，只要有勇气、有毅力，东山再起又有何难？

人生路上，每次打击只要你扛过来了，自己的内心就会变得更加坚强。马云认为，明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，只要做好心理准备，那么明天真的有打击来了，自己也不会害怕。除了遭受沉重的打击，又能把自己怎样？抗打击能力强了，于是信心也就有了。马云在创业的路上是不会有所顾忌的。

马云说，很多年轻人是晚上想着千条路，早上起来走原路。中国人的创业，关键不是因为自己有出色的想法、理想、梦想，而是自己是不是愿意为此付出一切代价，全力以赴地去做它，证明它是对的。所以人一旦看准了方向，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



找准了出路，就要毫不犹豫地付诸行动。毕竟机会难得，稍纵即逝。

马云从中国黄页开始了自己的创业之路，当然，这只是精彩演出拉开的一个序幕而已，真正的传奇还未到来。



直接闯入世界杯

1999年，马云离开中国黄页之后，一个很强的信号让他彻夜难眠，他意识到一个巨大的机会即将出现。这个机会就是建立电子商务网站，他明白其价值链是双头并举的：一头是海外买家，一头是中国供应商。但在当时，中国的工厂还未成气候，商业模式中所有成功的关键因素都集中在海外。

于是，马云毫不犹豫地创建了阿里巴巴。刚开始的时候，虽然资本很少，但马云还是将未来的公司定位为世界性公司，用他的说法就是“避免国内甲A联赛，直接进入世界杯”。因而名字也应该要取得响亮，具有国际化。

为了注册一个好的名字，马云耐心斟酌，他一直不敢肯定“阿里巴巴”这个名字能不能迅速传播。有一次，在美国一家餐厅吃饭，马云突发奇想，找来了餐厅服务员，问他是否知道阿里巴巴这个名字。服务员的回答非常肯定，还跟他解释了“芝麻开门”的故事。此后马云又在各地反复地询问他人，经过这个测试，他发现阿里巴巴的故事被全世界的人所熟知，并且不论语种，发音也近乎一致。马云开玩笑说，从他外婆到他儿子，都读阿里巴巴。就这样，“阿里巴巴”毫无争议地确定为公司的名字。

当时，他自己都不敢说是中国的公司，因此才取了“阿里巴巴”这个非中非西的名字。大家都认为中国不可能有好的互联网公司，而且像沃尔玛、家乐福这样的“超级买家”都在西方，互联网的核心技术和核心企业都在西方，能向互联网投资的主流资金也都在西方，所以马云决定利用一切可以利用的机会，首先进入国外市场。

随着生意的不断做大，马云也在不断挖掘阿里巴巴的含义，后来他表示：取阿里巴巴这个名字不是为了中国，而是为了全球，他做淘宝，有一天也要走向全球。阿里巴巴从一开始就不仅仅是为了赚钱，而是为了创建一家全球化的、可以做102年的优秀公司。阿里巴巴帮助中国企业出口，中国企业肯定是海外的买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

家。至于如何让这些企业成为买家，他有个形象的比喻：办一个市场就像办一个舞会，舞会有男孩子、女孩子，如果要把他们都请进来很难。所以策略是先把女孩子请进来，再把优秀的男孩子请进来，这样做市场就会变得越来越大。

在国内互联网激战正酣的时候，阿里巴巴早就开始在国外宣传造势。1999年、2000年，阿里巴巴的战略很明确，就是迅速进入全球化，成为世界范围的电子商务企业，打开国际电子商务市场，培育中国国内电子商务市场。那时候很多人认为，阿里巴巴在国外的名气比在国内大，这跟他们1999年、2000年、2001年的全面战略有关。

阿里巴巴的基本活动是在欧洲和美国，因此马云在欧洲和美国做了很多演讲。马云记得最惨的一次演讲是2000年在德国组织的一次演讲，1500个座位结果只来了3个人，他觉得很丢脸，但是没有办法，还是得演讲下去，那时候阿里巴巴的推广工作很难做。但是它作为一个国际网站，主要目的是帮助中国企业实现出口，因此必须在海外寻找买家。而要做到这一点，就必须让外国人先了解阿里巴巴。

1999年，阿里巴巴总部定在香港。马云要办一个由中国人创办的公司，让全世界骄傲的公司。香港是国际化大都市，阿里巴巴在美国设立了研究基地，在伦敦设立了分公司，然后在杭州建立了它在中国的基地。马云有自己的主张。他始终坚持将阿里巴巴留在中国，他要让全世界人知道，阿里巴巴是中国人创办的公司，阿里巴巴是一家让全世界华人骄傲的中国公司。

马云认为，一个伟大的公司当然也需要赚钱，但是光会赚钱的公司不是伟大的企业。阿里巴巴最重要的原则之一，就是永远不把赚钱作为第一目标。他觉得伟大的公司首先能为社会创造真正的财富和价值，可以持续不断地改变这个社会。



鳄鱼大战鲨鱼

《福布斯》杂志曾披露：eBay在2004年的年收入为33亿美元，而马云旗下公司2005年的年收入为6800万美元。eBay通过收购当地对手的方式，占据了德国、法国、澳大利亚的在线拍卖市场，它在韩国和新加坡市场处于主导地位，并逐渐占领亚洲市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



对于阿里巴巴来说，eBay是一个强大的对手，马云经常把eBay比喻成大海里的鲨鱼，淘宝是长江里的鳄鱼。鳄鱼在大海里与鲨鱼搏斗，结果可想而知，所以他要把鲨鱼引到长江里来。

eBay的掌门人梅格·惠特曼对于占领中国市场非常自信，她曾说：eBay在全球27个市场都是成功的，在中国这第28个市场，她也会按照既定方针坚定地走下去。但是，她显然对自己过于自信，亚洲市场是eBay的一个梦魇。连续几年之内，中国、日本和韩国等亚洲国家的电子商务呈现了爆炸式的增长趋势，当然也顺理成章地成为eBay的重要目标。然而因为对当地市场、文化、习惯等因素不适应，eBay在这几个国家的业务拓展一直极不顺利。

当时，雅虎在日本拍卖市场占据主导地位，eBay的市场份额被压缩至5%，不得不放弃日本市场，把目标转向了中国台湾市场。孙正义在阐释雅虎（日本）击退eBay逼迫其关闭日本市场的时候这样说：中国和日本作为亚洲的大国，更有它们自己的特点。

在中国台湾，eBay的发展同样不尽如人意，于是在台湾的部门出售了PCHome购物网。在中国市场与韩国市场，eBay增长更为缓慢，甚至业绩呈下滑趋势。搜狐公司首席运营官古永锵认为，淘宝和eBay的竞争激烈异常，如果eBay想成为全球在线拍卖市场老大的话，它需要占领中国市场。

梅格·惠特曼把中国视为eBay最关键的市场，显然已经意识到了古永锵所说的问题。当时，中国的网民数仅次于美国，居全球第二位。当然，作为对手，淘宝早就把eBay看做竞争对手了。

马云承认eBay的实力及优势，但他对淘宝战胜eBay依然有很大的信心：eBay的长处在于对资本、人才和对未来电子商务的理解，而淘宝的优势在于对中国的人才和中国市场的理解。当初eBay曾说要用18个月击败淘宝，马云却针锋相对，扬言淘宝再给易趣一个月的时间，如果对手还没有发现和纠正自己存在的缺陷和错误，那么它将丧失最后的机会。eBay的适应能力非常强，但是中国易趣和淘宝不在一个级别上，淘宝的对手是eBay。

在日本，孙正义把eBay赶出了市场，马云在中国也有同样的机会。当时，还没有一家海外网站在中国取得成功。1999年，AOL（美国在线）与中国最大的电脑制造商联想合资2亿美元成立了一家网站。3年后，AOL将股份全部

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

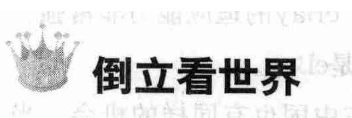
卖出，而联想也把其股份卖给一家中国本土的电信合作伙伴。在中国，所有出类拔萃的网站都是本土公司，例如做门户网站的新浪，做网络游戏的盛大，以及做搜索引擎的百度，等等。因此，马云坚信，eBay没有把阿里巴巴放在眼里，所以它在中国市场会比在日本败得更惨。

2004年11月10日，根据淘宝发布的业绩数据显示，淘宝网会员数已经达到305万，当年9月份商品成交总额达到1.6亿元。10月份日成交金额曾达到惊人的900万元。11月12日，eBay易趣第三季度业绩显示，会员数量增长了150万，达到860万，商品成交总额为2.3亿元。这样的增长速度，是eBay万万没有想到的。

对于同eBay较量收获的心得，马云总结说，跨国公司对中国本土竞争对手的态度往往会经历四个阶段，第一是“看不到”，第二是“看不起”，第三是“看不懂”，第四是“跟不上”。跨国公司从看不到对手的存在到看不起对手，最后才发现中国公司将让他们困惑以致震惊。

易趣的创始人和董事会主席邵亦波曾经宣称“免费不是一种商业模式”。然而一开始免费并不意味着要永远免费，马云说，阿里巴巴知道花钱和烧钱的区别。当eBay在中国的各大城市开展地毯式轰炸一般的广告攻势时，淘宝却“躲在防空洞中”，藏在杭州总部。马云把eBay试图在中国实施其全球的技术平台比做“在泥泞的小路上驾驶一个高级的引擎”。eBay的领导层“非常善于指挥集团作战，但是他们不知道如何打游击战”。马云相信这个在线拍卖市场的巨人应该从美国军队的作战史中学习到一点，就是“永远不要在亚洲打一场登陆战”。

马云不断告诫eBay：阿里巴巴是长江里的鳄鱼。和海里的鲨鱼打，进了大海自己一定会死，但是在长江里打不一定会输，马云就是要将鲨鱼引到长江来搏斗。



倒立看世界

2003年，“非典”过后，日本影视明星荒木由美子到阿里巴巴访问，她是马云年少时代的偶像，曾是日本电视连续剧《排球女将》中小鹿纯子的扮演

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



者，而这部曾经激励过无数日本青少年奋发向上的《排球女将》，也影响了中国20世纪70年代出生的人。在《排球女将》走红的那几年，在中国大江南北都可以看到孩子们齐刷刷地排在墙脚练倒立。因此，马云和阿里巴巴员工决定采取倒立的形式来迎接偶像的到来。

荒木由美子走后，“倒立”只是阿里巴巴公司从上到下员工的一种娱乐方式。直到马云下了死命令，“每一个人，不论男女都必须学会”才引起重视。他有自己的看法，主要包括以下几个方面：

第一，坚持倒立有助于身体健康；第二，一个人做不到，在有人帮助的情况下，就一定能做到，这就是团队合作；第三，这也是马云的真实目的：因为在平时，我们很少会意识到，那些看起来强大的事物，如果倒过来看的话，就并非那么强大了。

马云联系自己企业的实际情况，说：“淘宝的理念是，首先要健康，其次，要换一种角度来看eBay。它看起来很强大，但是如果倒过来看，eBay一点儿也不重要，我们可以这样做，也可以那样做。所以这就是我们用不同的方式，用我们的方式看世界的结果。这是‘倒立’的意义。”

倒立的方式使得马云看起来非常狂妄，而他本人却不以为然。他一直把世界上最强的行业领导者作为竞争对手，面对竞争对手eBay在国际上的影响力，淘宝并没有感到太大的压力，而且在很短的时间内战胜了eBay。这得益于从“倒立”的角度来看，竞争对手并非那样可怕。

马云对激励很有一套方法，他说，中国的企业今天要记住，不要害怕国外企业，淘宝给中国企业一个很大的启发，中国企业完全可以挑战世界一流企业的竞争。淘宝第一期投资1亿人民币，其对手eBay当时市值700亿美元。难怪投资者听说马云要跟它竞争，都以为他疯了，马云觉得这是学习，并不是自己太疯狂。

“倒立”也使得马云及其团队看问题的方式与众不同，淘宝从刚诞生起就一直和世界上最强的竞争者交锋。eBay在北美市场靠向卖家收费而受到投资商青睐，它从一开始就获利颇丰。于是，他们将这一做法照搬到了中国，eBay刚并购易趣，很快就推行收费政策，而马云却表示“还要烧钱”，已经准备5年的资金来支持淘宝的免费政策，投资商还嫌阿里巴巴花钱太慢。马云认为2005

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年前后的中国C2C市场还不是一个该不该收费的问题，因为这个市场在中国非常不成熟，还需要培育，重点在于完善信息流、资金流、物流的产业链。

对于马云的免费策略，eBay（中国）曾指出，“免费”不是一种商业模式。淘宝网宣布在未来3年内不对其产品收费，只能充分说明eBay在中国业务发展的强劲态势。而马云并不这么认为，淘宝的主要目的是希望借此降低门槛，吸引更多用户，收费将扼杀用户的积极性。

尽管宣称“免费”不是一种商业模式，迫于淘宝免费政策带来的压力，eBay中国也不得不尝试“免费”。2005年12月20日，当eBay在中国推出“免费开店”的时候，马云认为两者客户数差距已超过20倍，eBay此时反击已经太晚，它已失去翻身的机会。

经过两年的快速成长，淘宝已超越eBay易趣，成为我国最受欢迎的第一大C2C网站。在未来几年，淘宝一直坚持的免费策略依然符合中国C2C处于起步期的特殊国情，淘宝将继续保持长远的竞争优势。模仿并不能击垮竞争对手，eBay易趣抛弃自己坚持收费的原则，反而使用户无所适从，徘徊在收费与免费之间，这令eBay易趣进一步陷入被动。

倒立，已经成为阿里巴巴旗下的淘宝公司特有的文化，是一种被具体化了的价值观。马云说：“在SARS爆发的高峰时段，大家都被隔离了。但是在那80天里，我们的业务从来没有停止过。没有人知道我们被隔离，我们都在家里工作。我们知道健康的重要性。但是在自己的公寓，没法进行锻炼，所以我们想到了‘倒立’。倒立是一项可以不借助任何器械完成的健身运动。”

马云正是用他的倒立思维，从新的视角，在战略上藐视对手，战术上重视对手，狭路相逢，敢于亮剑，使得新生的淘宝瞄准了中国市场，而没有盲目模仿eBay这个行业巨头，创造了新的商业模式。



希望冬天越长越好

全球经济受美国次贷危机波动等多种因素的影响，进入了寒冬季节。受此波及，各行各业都如临大敌，企业家们也一筹莫展，不知春天何时到来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但是有一个人，他的思维就与常人不一样。当年，大家都觉得互联网行业即将崩溃的时候，他依然坚守；当人们都认为互联网行业炙手可热的时候，他却认为寒冬即将来临。在他内心深处，总是有一种强烈的危机意识，他就是与众不同的马云。

当别人觉得互联网的春天到来的时候，马云却希望冬天越长越好。他认为，一方面，从竞争的角度来说，冬天长了，细菌就死光了，噪声都静下来了，而这个时候阿里巴巴还能站立着，必然获得所有投资者的青睐，并给客户莫大的信心。而另一方面，则体现了马云的乐观精神。有冬天一定有春天，有春天一定有冬天，一年四季都是春天的话，人会过腻的。在冬天的时候不一定人人都会死，在春天的时候也不一定人人都会开花结果。

耐心品味马云这段话的含义，我们就会发现他的乐观态度和危机意识是同时存在的。他的行动总是比事情发生要快一步，这得益于他对失败和成功的不同于常人的看法。当市场景气了，各公司状况好了，马云反而更加警惕。市场好了不等于自己会好，在以前冬天的时候大家都不好，不等于阿里巴巴不好，其实，公司经营得一直不错。

当别人都在为成功而击掌欢庆的时候，马云却从中看到了危机。

2000年，当时互联网处在泡沫时期，马云已经感觉到了泡沫必将破掉，互联网的冬天即将来临。因此，他必须迅速做决定。在2000年9月10日举行“西湖论剑”的第二天，阿里巴巴就召开了一个会议，宣布公司进入紧急状态，比新浪“王志东事件”提前6个月进行裁员，关掉很多部门，各地的办事处也停止运作。

从根本上讲，马云的这种危机意识来自于他“天下没有难做的生意”的使命感。他认为只有达到这个目标才能获得成功。无论是互联网的冬天也好，泡沫期也好，他都坚定地一路走下来，朝着既定的方向，不管外面千变万化，还是不受干扰，走自己的路，用心去做。

2003年的“非典”，它的可怕之处在于不但能夺去人的生命，而且可以置企业于死地。员工要隔离，企业也无法运转，许多企业因此而倒闭。所以，这应该算是国内各企业的严冬。当时，马云进行了三大部署。

首先，帮助企业化解“非典”危机。阿里巴巴利用已经成熟的电子商务平台，全力推出“中国供应商”和“诚信通”，利用公司近千名高素质员工，帮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

助企业特别是中小企业渡过难关。调查表明，没有上网交易的企业90%为“非典”所伤，而国内140万阿里巴巴的会员企业中一半免受影响。部分企业的业务还得到提升，这在当时的确难能可贵。

其次，以SOHO抗击“非典”。阿里巴巴是“非典”的直接受害者，也是“非典”的受益者。在马云和高层的带领下，500名年轻的阿里巴巴员工实行SOHO（Small Office Home Office，就是“小型办公、家庭办公”的意思，代表一种自由、弹性而新型的工作方式）。他们不但未使业务受损，而且反使其激增5倍，创造了全球商界SOHO运作的典范。

最后，以“非典”为契机把电子商务带进春天。全球互联网于2000年达到第一个高峰，2000年年底泡沫破裂跌入谷底，2001年和2002年是网络的冬天。当所有人都对即将到来的2003年心存恐惧的时候，奇迹却偏偏发生在这个多灾多难的春天。“非典”这一百年不遇的灾难，却让电子商务觅得了百年难得的商机。正是“非典”使企业认识到电子商务的价值，使成千上万的企业加入到电子商务的行列。

“非典”期间，作为全球B2B网站领头羊，阿里巴巴的表现最为世人瞩目。公司每日供求商机增长5倍，每天会员新增加3500名，涨幅高达50%；到2003年6月中旬，阿里巴巴已胜利完成从追求数量到追求成交量的历史性转型，提前实现每天收入100万，全年收入过亿元的目标。从此，关于电子商务和阿里巴巴是否能够赢利的怀疑可以告一段落了，马云为全球的电子商务企业带来了春天的问候。

古人云：“塞翁失马，焉知非福。”在马云看来，危机并不是企业难迈过的门槛，它有可能成为登高的阶梯，冬天并非灭亡的前兆，它会带来春天的消息。



不能让雷锋穿补丁衣服上街

蒙牛集团董事长牛根生跟马云同是《赢在中国》的评委，他对于财富的分配，曾有这样一番高论：

这世界上挣了钱的有两种人，一种是“精明人”，一种是“聪明人”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



精明人竭泽而渔，企业第一次挣了100万元，80%归自己，然后他的手下受到沉重打击，结果第二次挣回来的就只有80万。聪明人放水养鱼，他第一次挣了100万，分出80%给手下人，结果，大家一努力，第二次挣回来的就是1000万。即使他这次把90%分给大家，自己拿到的也足有100万。等到第三次的时候，大家打下的江山可能就是1个亿，再往后就是10个亿，这就叫多赢。独赢使所有的人越赢越少，多赢使所有的人越赢越多，所以，“精明人”挣小钱，“聪明人”赚大钱。“精明”与“聪明”，一字之差，谬之千里。

马云在点评《赢在中国》选手的时候，也有一个形象的比喻，他说：这位选手很善良，很有激情，也很幽默，会讲很多的故事，但他的团队离开他的时候，他要想到“我们需要雷锋”，但不能让雷锋穿补丁衣服上街，让那位选手的队友和他沟通，跟他们分享成功是很重要的。马云“不能让雷锋穿补丁衣服上街”与牛根生“财聚人散，财散人聚”的思想有异曲同工之妙。

人的一生，有高潮也有低谷，所谓“胜不骄，败不馁”。当你处于强势的时候，学会自我保护无可厚非，但要想取得更大的成就，还必须学会共享。不论企业还是个人，在社会上生存，每个人都是价值链的某个环节，共处一个系统，不可能找到陶渊明笔下的世外桃源而独立。因而，当企业家赚得盆满钵满的时候，一定要记得共同打拼的创富伙伴。

马云非常注重这方面的问题。2007年11月6日，阿里巴巴在香港联交所挂牌上市。根据公司招股说明书，公司有4900名员工或多或少持有阿里巴巴上市公司4.435亿股股份，平均每人持股9.05万股。以头一天收盘价39.5港元计算，这些员工平均身价已经超过300万港币。突然间催生出如此多的富人集团，创下了中国商业史的新纪录。

与中国其他企业家相比，论智慧，论领导力，论影响力，马云也许高出不了多少。但是他的远见和分享精神，将一家电子商务公司，一家只做“中小企业生意”的小公司，做成了一上市就市值数百亿美元的中国互联网企业领跑者。这就是马云的高明之处，虽然看起来很简单，但是目前的中国企业家中，能做到的不多。

人们会想，即使不让出股份，马云的团队也不会散，员工还需要继续工作，马云的生意也做得下去，阿里巴巴还是比较赚钱的公司。马云将财富分给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了他的员工们，这绝对不是一种强行规定。马云有这样的心胸和气度，有这样的大舍大得。从2000年起，他就一直成为受人尊敬的企业家，特别是年轻人。因为从那时起，阿里巴巴的每个员工都有股票，都分享到了企业成功带来的财富。

马云认为，任何人的成功都离不开企业和团队这样一个平台，当“雷锋”分享了团队的成功果实，得到自尊的满足时，才会创造出更多的财富。一个良好的团队，不仅需要精神上的鼓励，更需要物质上的支持，一个人取得成就的时候，千万不要忘了一起拼搏努力的其他团队成员。

不让雷锋这样德才兼备的人才穿补丁衣服上街，是马云对“财聚人散，财散人聚”思维的形象比喻。有了这样的胸怀，阿里巴巴自然会变成年轻人追梦的天堂。



客户都是懒人

“顾客就是上帝”这句话，肯定没有太多人会提出异议。上帝坐久了，自然会养尊处优，变得懒惰。所以马云提出了一个新观点：客户都是懒人。

在现实生活中，客户都是懒人，他们不知道企业在干什么，但是企业家明白自己在干什么，没有人会为此费心。大多数人只管好用、方便就行了，至于怎么操作，那是企业应该操心的事情。客户不想去了解电子商务交易后台方面的知识，这些会令人伤透脑筋。

马云认为，客户往往并不知道他们真正想要什么。更多时候，客户的直观表述是：更多、更便宜，如果仍然听从“客户永远是对的”，往往会失去客户，而且不知道为什么失去。所以，每个人的需求都不一样。客户在接受调研时也会有一些无意识的掩饰在里面，有时候，客户也并不知道自己所需要的是什么。因而，想依靠调研去读懂客户的心根本行不通。所以，马云觉得客户都是懒人。只有从这个角度出发，才能全方位地为客户着想，满足客户的各种需求。

阿里巴巴就是这样一种商务服务公司，它运用电子商务，帮助用户在网上达成合作。简单来说，电子商务是一个工具，它能帮客户把产品推广到全国、全世界，它能帮客户在网站上收集其他人的信息，它能帮客户加强内部的管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



和调节。

虽然说起来相当简单，但是运作起来还是有很大的困难，特别是在阿里巴巴并购雅虎（中国）之后，外界一致认为马云会进行大裁员，因为雅虎员工要融入阿里巴巴的文化是件很难处理好的事情。而且在当时，猎头公司频繁出没，到雅虎（中国）挖墙脚。在这种“内忧外患”之下，马云与原雅虎（中国）员工举行了一场正式见面会，提出了“客户是懒人”这个观点，因为这是阿里巴巴企业文化一个很重要的组成部分。

马云的高谈阔论纯属调侃，非常幽默，博得了现场雷鸣般的掌声，留下了人们开怀的笑声。而阿里巴巴“客户是懒人”的这一理念，也在人们的捧腹大笑中悄悄扎根。

雅虎作为一家跨国企业，企业文化非常深厚，早已潜移默化到员工心里。被阿里巴巴这个当时未上市的公司收购，部分雅虎员工自然难以接受。于是马云采用幽默的表达方式，告诉雅虎（中国）员工在以后工作中要抛弃原有的观念，根据客户的需求改变方法。

马云的目标，就是要将电子商务变得像自来水一样方便，“随手一拧就行”。这是方便客户，也是方便自己。凡事要替客户着想，要以客户为导向，自然会赢得客户的信赖，生意也会好做多了。



其实我不懂互联网

马云被人誉为“中国互联网之父”，他应该对互联网行业无所不知吧？不然怎么将阿里巴巴的业务做得如此出色？

其实不然。至今马云对技术还心存恐惧，正因为自己的恐惧，他和工程师从来没有吵过架，他们说的马云听不懂，马云说的他们也听不懂。但是马云很自信：正因为自己不懂得技术，反而使阿里巴巴获得了一定程度的发展，并且发展速度越来越快。

在计算机方面，马云承认他只会做两件事，即收发电子邮件和浏览网页，其他的没有了。他告诉工程师，人不能为技术服务，再好的技术如果不管用，也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

徒劳的。阿里巴巴的网站很受欢迎，原因就是马云自己做了一年左右的质量管理员，工程师写的任何程序马云要试试看，如果他发现不会用，赶紧放弃。

因为是外行，公司就更提倡民主；因为不懂，马云就会更谦虚谨慎。“知之为知之，不知为不知，是知也。”不知道并非缺点，精通有时反而成为局限。对企业家来说，技术背景是重要的，但不是必不可少的，领导、管理和经营能力才是最重要、最稀缺的。

有很多技术公司并不缺少能人和技术天才，但是公司总不见起色，因为这些公司的大多数症结问题并不是技术性问题，而是管理问题。并且，外行领导往往具有更开阔的视野和更客观的视角。正如马云由于自己不懂电脑技术，他认为多数客户和他一样需要帮助。因此，他要求做出来的软件必须非常简单，而且都必须通过他的测验。外行因为不懂技术的细节，就更容易站在客户的角度来考虑问题，善于抓住技术的本质特征，从而正确地作出方向性决策。

回顾阿里巴巴的历史，它是创建于1999年的电子商务网站，经过短短9年的发展，已成为中国目前最大的电子商务平台，不仅发展了个人网上交易平台“淘宝网”和第三方支付平台“支付宝”，2005年还将“雅虎（中国）”收入囊中，造就了当时中国互联网史上最大的一起并购。阿里巴巴企业的经营之道和管理实践成为哈佛大学商学院MBA的案例。

马云第一次玩电脑是1995年年初，在美国西雅图。他当时觉得这个东西太贵了，生怕万一弄坏了电脑，几个月的工资就没了，以至于朋友笑话他说这又不是炸弹，鼓励他按一下看看。“技术是为普通人服务，人不能为技术服务，技术必须为人服务。”这是马云的观点，他认为在这个世界上，80%的人对技术的理解和他一样，他们又爱技术，又怕技术；怕技术，又不敢玩电脑。

马云说，他不想看说明书，也不希望别人告诉他该怎么用。只要点击，打开浏览器，看到需要的东西，他就点。如果做不到这一点，那对方就有麻烦了。正是由于马云自己不懂网络技术，因此，每次做出来的程序，都经过“马云测试”，大大简化了阿里巴巴网站中各种功能的使用方法。

作为阿里巴巴的掌门人。马云坚持认为“外行可以领导内行”，但他还补充了一句，即“关键是尊重内行”，后面这句才是最关键的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附 录

2008《福布斯》全球富豪排行榜

排名	姓名	净资产(亿美元)	国家及地区	资产来源
1	Warren Buffett	620	美国	伯克希尔
2	Carlos Slim Helu及家族	600	墨西哥	电信
3	William Gates	580	美国	微软公司、投资
4	Lakshmi Mittal	450	印度	钢铁
5	Mukesh Ambani	430	印度	石化
6	Anil AmbaniF	420	印度	多元投资
7	Ingvar Kamprad及家族	310	瑞典	宜家
8	K P Singh	300	印度	房地产
9	Oleg Deripaska	280	俄罗斯	俄罗斯铝业
10	Karl Albrecht	270	德国	超市
11	LiKa-shing（李嘉诚）	265	中国香港	多元投资
12	Sheldon Adelson	260	美国	博彩、酒店业
13	Bernard Arnault	255	法国	路易·威登
14	Lawrence Ellison	250	美国	甲骨文
15	Roman Abramovich	235	俄罗斯	石油
16	Theo Albrecht	230	德国	超市
17	Liliane Bettencourt	229	法国	欧莱雅
18	Alexe iMordashov	212	俄罗斯	钢铁
19	Prince Alwaleed Bin Talal Alsaud	210	沙特阿拉伯	投资
20	Mikhail Fridman	208	俄罗斯	石油、银行业
21	Vladimir Lisin	203	俄罗斯	钢铁
22	Amancio Ortega	202	西班牙	时装

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排名	姓名	净资产(亿美元)	国家及地区	资产来源
23	Raymond Thomas & Walter Kwok（郭炳湘、郭炳江、郭炳联三兄弟）	199	中国香港	房地产
24	Mikhail Prokhorov	195	俄罗斯	金属
25	Vladimir Potanin	193	俄罗斯	金属
26	Christy Walton及家族	192	美国	沃尔玛、继承
26	Jim Walton	192	美国	沃尔玛
26	SRobson Walton	192	美国	沃尔玛
29	Alice Walton（李兆基）	190	美国	沃尔玛
29	Lee Shau Kee	190	中国香港	房地产
31	David Thomson及家族	189	加拿大	继承
32	Sergey Brin	187	美国	谷歌
33	Larry Page	186	美国	谷歌
34	Michael Otto及家族	182	德国	零售业
35	Stefan Persson	177	瑞典	服装
36	Suleiman Kerimov	175	俄罗斯	股票
37	Charles Koch	170	美国	制造业、石油、商品期货
37	David Koch	170	美国	制造业、石油、商品期货
39	Francois Pinault及家族	169	法国	零售业
40	Michael Dell	164	美国	戴尔
41	Paul Allen	160	美国	微软公司、投资
41	Kirk Kerkorian	160	美国	投资、博彩
43	Steven Ballmer	150	美国	微软公司、投资
43	Abigail Johnson	150	美国	共同基金
43	Shashi& Ravi Ruia	150	印度	多元投资
46	Nasser Al-Kharafi及家族	140	科威特	建筑业
46	CarlIcahn	140	美国	杠杆收购
46	Forrest MarsJr	140	美国	糖果、宠物食品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排名	姓名	净资产（亿美元）	国家及地区	资产来源
46	Jacqueline Mars	140	美国	糖果、宠物食品
46	John Mars	140	美国	糖果、宠物食品
46	Jack Taylor及家族	140	美国	汽车租赁
46	Birgit Rausing及家族	140	瑞典	包装
46	Gerald Cavendish Grosvenor及家族	140	英国	房地产
54	German Khan	139	俄罗斯	石油
55	Susanne Klatten	132	德国	宝马汽车、制药
56	Vagit Alekperov	130	俄罗斯	石油
56	Donald Bren	130	美国	房地产
58	Alain & Gerard Wertheimer	129	法国	香奈儿
59	Dmitry Rybolovlev	128	俄罗斯	化肥
60	Naguib Sawiris	127	埃及	电信
60	Azim Premji	127	印度	软件
97	George Soros	90	美国	对冲基金
109	Rert Murdoch	83	美国	新闻集团
142	Eric Schmidt	66	美国	谷歌
189	Steven Jobs	54	美国	苹果电脑、皮克斯动画
201	Masayoshi Son	51	日本	软银
236	Richard Branson	44	英国	维珍集团
412	Shi Yuzhu（史玉柱）	28	中国	生物科技
524	Jerry Yang（杨致远）	23	美国	雅虎
1014	Jack Ma（马云）	11	中国	网络交易

（资料来源：2008年3月6日公布的2008《福布斯》全球亿万富豪排行榜，有删改）

* 全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

排名	姓名	净资产（亿美元）	国家或地区	财富来源
46	Jacqueline Mars	140	美国	糖果、宠物食品
46	John Mars	140	美国	糖果、宠物食品
46	Jack Taylor及家族	140	美国	汽车租赁
46	Birgit Rausing及家族	140	瑞典	包装
[illegible]	Gerald Cavendish Grosvenor及家族	[illegible]	英国	房地产
54	German Khan	139	俄罗斯	石油
55	Susanne Klatten	[illegible]	德国	[illegible]、制药
[illegible]	Vagit Alekperov	[illegible]	俄罗斯	石油
[illegible]	Donald Bren	[illegible]	美国	房地产
[illegible]	Alain & Gerard Wertheimer	129	法国	[illegible]
[illegible]	Dmitry Rybolovlev	128	俄罗斯	化肥
60	Nagmb Sawiris	127	埃及	电信
[illegible]	Azim Premji	[illegible]	印度	软件
97	George Soros	[illegible]	美国	对冲基金
[illegible]	Ken Murdoch	[illegible]	澳大利亚	[illegible]
142	Eric Schmidt	[illegible]	美国	[illegible]
[illegible]	Steven Job	[illegible]	美国	[illegible]
201	Masayoshi Son	[illegible]	日本	[illegible]
[illegible]	Richard Branson	44	英国	维珍集团
413	Shi Yuzhu（史玉柱）	38	中国	[illegible]
524	Jerry Yang（杨致远）	[illegible]	美国	雅虎
1014	Jack Ma（马云）	11	中国	网络贸易

（资料来源：[illegible]）

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

本书记载着许多人艰辛的付出和智慧的结晶。在本书的写作过程中，我们借鉴和参考了大量的文献资料。特别感谢《世界首富坎普拉德》的作者郭愚，《美国赌王——谢尔登·阿德尔森》、《花旗银行的救星——阿尔瓦利德》、《世界第二富豪——沃伦·巴菲特》的作者刘祥亚，《硅谷顽童——拉里·埃里森》的作者王静，《欧莱雅：一部法国的魅力财富》的作者布鲁诺·阿贝斯卡（法），《理查德·布兰森自传》的作者理查德·布兰森（英）、译者申志雄，《拉美首富——卡洛斯·斯利姆·埃卢》的作者古一军，《飞得更高——孙正义传》的作者井上笃夫（日）、译者李颖秋，他们卓越的工作为我们提供了翔实的资料，丰富了我们的写作思路，特此向他们致以诚挚的谢意。

本书在策划和写作阶段，还得到了许多热心编辑的关怀与帮助，特此感谢邢群麟、粱素娟、于海英、张保文、齐艳杰、张艳芬、曾桃园、周珊、杜莉萍、何瑞欣等众位老师，你们的帮助，解除了我们许多后顾之忧，使这本书得以迅速面世。

时间仓促，加之作者水平有限，书中不足之处在所难免，诚请广大读者指正，特驰惠意。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



FORBES

顶级富豪的财富箴言，传奇商人的经营智慧



★世界股神：巴菲特

播种可以发酵的财富，书写股市常胜的神话。



★IT领袖：比尔·盖茨

从“天才少年”转变为“垄断魔王”，最后成为“慈善长者”。



★世界钢王：拉克希米·米塔尔

不断并购同类企业，终于打造出全球最大的钢铁公司。



★华人首富：李嘉诚

一代超人，华人首富。他经商的哲学，做人的艺术，在华夏财富史上举世瞩目。



★欧莱雅女王：利利安妮·贝当古

为人低调，却因继承被称为“欧洲最富有的女人”。她不贪图享乐，努力让自己成为名副其实的欧莱雅代言人。


ISBN 978-7-5104-0007-0
9 787510 400070 >

定价：35.00元